МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Стратегічний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ПАТ «Дніпроспецсталь»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Раздрокіна Ксенія Євгенівна
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління, доцент
Петрова К. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Раздрокіна Ксенія Євгенівна

1. Тема роботи «Стратегічний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ПАТ «Дніпроспецсталь»»

керівник роботи: Петрова К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА
2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
10 таблиць
3 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Петрова К. В.		
2	Петрова К. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ К. Є. Раздрокіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К. В. Петрова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 49 с., 3 рис., 10 табл., 49 джерел.

Об’єкт дослідження - процес стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на вітчизняному виробничому підприємстві.

Предмет дослідження - методичні засади формування та реалізації стратегічного підходу до ЗЕД на прикладі ПАТ «Дніпроспецсталь».

Методи дослідження - системний підхід, методи порівняльного аналізу, економіко-статистичного аналізу, SWOT-аналіз, елементи стратегічного планування, логіко-структурного моделювання та графічного представлення даних.

Мета дослідження - обґрунтування стратегічного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю ПАТ «Дніпроспецсталь» в умовах трансформаційного середовища та розробка практичних рекомендацій щодо її реалізації.

Специфіка роботи полягає у вирішенні наступних основних завданнь дослідження: розкрити теоретичні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; проаналізувати поточний стан ЗЕД ПАТ «Дніпроспецсталь», виявити основні проблеми та перспективи; провести SWOT-аналіз зовнішньоекономічної стратегії підприємства, а також запропонувати напрями вдосконалення стратегії ЗЕД із урахуванням сучасних ризиків та можливостей.

Робота базується на відкритих статистичних даних ДСС, аналітичних звітах Міністерства економіки України, профільних публікаціях у фаховій періодиці, дослідженнях провідних консалтингових компаній, а також на емпіричних матеріалах, отриманих із відкритих джерел.

СТРАТЕГІЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 49 p., 3 fig., 10 tables., 49 sources.

The object of the study is the process of strategic management of foreign economic activity at a domestic manufacturing enterprise.

The subject of the study is the methodological principles of forming and implementing a strategic approach to foreign economic activity using the example of PJSC "Dniprospetsstal".

Research methods are a systematic approach, methods of comparative analysis, economic and statistical analysis, SWOT analysis, elements of strategic planning, logical and structural modeling and graphical presentation of data.

The purpose of the study is to substantiate the strategic approach to managing foreign economic activity of PJSC "Dniprospetsstal" in a transformational environment and develop practical recommendations for its implementation.

The specificity of the work is to solve the following main research tasks: to reveal the theoretical principles of strategic management of foreign economic activity of the enterprise; to analyze the current state of foreign economic activity of PJSC "Dniprospetsstal", to identify the main problems and prospects; conduct a SWOT analysis of the enterprise's foreign economic strategy, as well as propose directions for improving the foreign economic strategy, taking into account modern risks and opportunities.

The work is based on open statistical data of the State Statistics Service, analytical reports of the Ministry of Economy of Ukraine, specialized publications in professional periodicals, research by leading consulting companies, as well as on empirical materials obtained from open sources.

STRATEGY, MANAGEMENT, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, STRATEGIC APPROACH.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА 9
1.1 Концептуальні основи стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю 9
1.2 Методологічні підходи до формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності 12
1.3 Реалізація та контроль стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю 14
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «Дніпроспецсталь» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ 17
2.1 Загальна характеристика ПАТ «Дніпроспецсталь» та його зовнішньоекономічної діяльності 17
2.2 Конкурентне середовище ПАТ «Дніпроспецсталь» та стратегії основних конкурентів 24
2.3 SWOT-аналіз зовнішньоекономічної діяльності для формування стратегії ПАТ «Дніпроспецсталі» 29
2.4 Напрямки вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталі» в сучасних умовах 33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 40
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 43

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної нестабільності, спричиненої збройним конфліктом на території України, порушенням логістичних ланцюгів, трансформацією ринкових умов та загальною економічною турбулентністю, підприємства, орієнтовані на зовнішні ринки, стикаються з безпрецедентними викликами. Особливо це стосується промислових виробників, експортна стратегія яких раніше базувалася на стабільних каналах збуту, зокрема в регіоні СНД. ПАТ «Дніпроспецсталь», як одне з провідних українських підприємств спеціалізованої металургії, опинилося в ситуації, що вимагає повного переосмислення стратегічного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Водночас, глобальні тренди - зростання попиту на спеціальні сталі в нішевих галузях, екологізація виробництва, цифровізація міжнародної торгівлі - створюють нові можливості для українських експортерів. Тому обґрунтована стратегія ЗЕД стає не просто інструментом виживання, а передумовою для довгострокового розвитку.

Питання стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю висвітлюються у працях вітчизняних та зарубіжних науковців: І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, В. Геєця, З. Варналія, О. Скідінської, А. Кредісова, О. Балабана та ін. Водночас, в умовах військової економіки, більшість класичних моделей потребують адаптації до реалій українського промислового виробника. Комплексне дослідження стратегій ЗЕД саме у контексті кризи, реструктуризації логістики та зміни глобальних торговельних ланцюгів залишається обмеженим, що і визначає наукову новизну та практичну цінність даної роботи.

Об’єкт дослідження - процес стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на вітчизняному виробничому підприємстві.

Предмет дослідження - методичні засади формування та реалізації стратегічного підходу до ЗЕД на прикладі ПАТ «Дніпроспецсталь».

Мета дослідження - обґрунтування стратегічного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю ПАТ «Дніпроспецсталь» в умовах трансформаційного середовища та розробка практичних рекомендацій щодо її реалізації.

Завдання дослідження:

Розкрити теоретичні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Проаналізувати поточний стан ЗЕД ПАТ «Дніпроспецсталь», виявити основні проблеми та перспективи.

Провести SWOT-аналіз зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

Запропонувати напрями вдосконалення стратегії ЗЕД із урахуванням сучасних ризиків та можливостей.

Методи дослідження. У роботі застосовано системний підхід, методи порівняльного аналізу, економіко-статистичного аналізу, SWOT-аналіз, елементи стратегічного планування, логіко-структурного моделювання та графічного представлення даних.

Інформаційна база дослідження. Робота базується на відкритих статистичних даних ДСС, аналітичних звітах Міністерства економіки України, профільних публікаціях у фаховій періодиці, дослідженнях провідних консалтингових компаній, а також на емпіричних матеріалах, отриманих із відкритих джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концептуальні основи стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю

У сучасних умовах динамічного розвитку глобальної економіки стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності виробничого підприємства. Особливо це стосується зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), де підприємство виходить за межі національних ринків, стикаючись із складною комбінацією зовнішніх чинників: політичних, культурних, економічних та правових. Тому втілення стратегічного підходу до ЗЕД потребує глибокого теоретичного осмислення та методичного підходу.

В основі стратегічного управління лежить концепція підприємства як відкритої системи, що постійно взаємодіє зі своєю навколишнім середовищем [1]. Індикаторами стратегічного підходу є визначення довгострокових цілей компанії, формування стратегії на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також постійний моніторинг та адаптація до змін. Заслуговує на увагу визначення Г. Мінцберга: «стратегія – це напрям, вектор або курс майбутніх дій; модель, тобто певна послідовність дій» [2].

У випадку ЗЕД стратегічні цілі набувають специфіки: орієнтація на міжнародні ринки, максимізація вигоди від інтеграції у міжнародні ланцюги вартості, зниження ризиків від обмінних курсів, політичних бар’єрів, адекватне управління інституційними викликами [3]. Чітке визначення таких цілей, їх ієрархія, взаємозв’язок із загальнокорпоративною стратегією формують основу системного підходу до керівного менеджменту.

Серед теорій, що пояснюють розвиток ЗЕД, часто цитуються Уппсальська модель (Uppsala model) та ресурсна орієнтація (Resource-Based View, RBV). Уппсальська модель описує поетапне нарощування присутності на закордонних ринках: від нерегулярного експорту до створення власної виробничої бази за кордоном. Цей процес фокусується на нарощуванні знань про ринок, подоланні психологічної відстані та зниженні невизначеності [4].

RBV стверджує, що стійку конкурентну перевагу дають унікальні внутрішні ресурси та компетенції: технології, організаційна культура, виробничі процеси. Тому формування стратегії ЗЕД повинно враховувати, які ресурси підприємство може успішно «експортувати» у міжнародне середовище та які здатне адаптувати під умови нових ринків.

Для розробки стратегії ЗЕД використовують класичні моделі стратегічного аналізу (табл. 1.1) [5-9].

Таблиця 1.1 – Основні інструменти розробки стратегії ЗЕД та їх характеристики

Інструмент	Призначення	Напрямки застосування
SWOT-аналіз	виявлення сильних/слабких сторін, можливостей та загроз	Оцінка експортного потенціалу
PESTEL-аналіз	аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів	Моніторинг регуляторних змін у країні-цілі
Аналіз конкурентного середовища (Porter)	оцінка сили постачальників, споживачів, конкурентів, загрози нових учасників	Формування стратегії диференціації або лідерства

Поєднання аналітичних методик з якісним аналізом прийняття рішень формує фундамент для обґрунтованого вибору стратегії.

Стратегічний менеджмент умовно поділяється на чотири ключові етапи. Стратегічний аналіз – оцінка внутрішнього потенціалу та зовнішніх загроз. Формулювання стратегії – визначення напрямку розвитку та обґрунтування обраної моделі входу на ринок (експорт, ліцензування, спільне підприємство, прямі інвестиції). Реалізація стратегії – включає створення відповідної організаційної структури, ресурсного забезпечення, управління ризиками.

Контроль і коригування – моніторинг показників ефективності, адаптація стратегії у відповіді на зміни ринкової, політичної, нормативної ситуації [10].

Особливо важливим у ЗЕД є управління ризиками: від валютного до політичного. Методи хеджування, локалізації виробництва, міжнародного страхування - ключові інструменти на практиці.

Однією з основних задач стратегічного управління ЗЕД є оптималізація організаційно-економічного механізму. У моделі аграрного підприємства цей механізм включає 9 блоків: від стратегічної карти Balanced Scorecard, контролю якості продукції, логістики до взаємодії з державними інституціями. Таким чином, забезпечується системний підхід, коли стратегічна мета трансформується у чіткі операційні кроки [11].

Інституційний аспект також невід'ємний: підтримка зовнішньоекономічної діяльності державою, економічна дипломатія, формування клімату для іноземних інвесторів - важливі компоненти загальної системи [12].

Реалізація стратегії ЗЕД - це не лише науково обґрунтований вибір інструментів і моделей, а насамперед інтеграційний процес. Комбінування теоретичних підходів - Уппсальська модель, RBV, класичні інструменти стратегічного аналізу - дозволяє сформувати адекватну до реальних умов стратегію.

Наприклад, новий експортер може використати поетапну модель Уппсали, поступово нарощуючи частину власних ресурсів з урахуванням внутрішніх сильних компетенцій (RBV) [13]. Для підприємства аграрної сфери створення карти Balanced Scorecard та економічного механізму дає змогу інтегрувати різнорівневі індикатори (економічні, ризикові, екологічні) в уніфіковану систему ефективного управління.

Концептуальні основи стратегічного управління ЗЕД базуються на інтеграції кількох ключових елементів [14]:

- системного бачення підприємства як відкритої організації;
- адаптивної моделі інтернаціоналізації (Уппсала);

- концентрації на внутрішніх ресурсних перевагах (RBV);
- ефективних інструментів аналізу зовнішнього середовища;
- побудови організаційно-економічного механізму реалізації стратегії.

Такий підхід дозволяє не лише сформувати стратегічну стратегію виходу на міжнародні ринки, а й побудувати стійкі структури управління ЗЕД із системою контролю, моніторингу та адаптації. Універсальність концепції дає змогу адаптувати її як до аграрних, так і до промислових виробничих підприємств в українському та глобальному контексті.

1.2 Методологічні підходи до формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності

Формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) виробничого підприємства стає дедалі важливішим через зростаючу конкуренцію на міжнародних ринках та глобалізацію. У центрі цього процесу - інтеграція теоретичних підходів і методичних інструментів, що дозволяють обґрунтовано обрати оптимальні канали виходу на нові ринки, знизити ризики та посилити конкурентні переваги. Це становить завдання комплексного дослідження і практичної реалізації методології формування зовнішньоекономічної стратегії.

Розрізняють чотири класичні стратегії міжнародної діяльності: інтернаціональна (експортна), мультінаціональна, глобальна та транснаціональна. Інтернаціональна стратегія, коли підприємство централізує всі рішення та використовує ті ж продукти на нових ринках, мінімізуючи адаптацію. Мультінаціональна (мультиринкова) передбачає високу адаптацію продуктів під конкретні ринки. Глобальна стратегія максимізує масштаби виробництва та стандартизацію. Транснаціональна стратегія поєднує глобальне виробництво й локальне налаштування.

Спільним фундаментом слугують класичні моделі прийняття рішень (табл. 1.2) [15].

Таблиця 1.2 Моделі прийняття рішень та їх характеристики

Модель	Суть
Uppsala	Поступова інтернаціоналізація за рахунок накопичення знань
DEA (Data Envelopment Analysis)	Аналітичний інструмент для оцінювання ефективності ринків перед входом
Springboard	Для країн, що розвиваються: стратегічне розширення, інтегроване з домашнім ринком

Комплексність оцінювання ЗЕД реалізується через поєднання загальнонаукових і спеціалізованих методів: SWOT-, PESTEL-, Портерівські аналізи, статистичні та маркетингові дослідження - для вибору стратегії (експорт, ліцензування, інвестиції).

Методи математичного і статистичного аналізу забезпечують обґрунтованість рішень на основі даних.

Мультикритерійні методи, зокрема DEA або індексна оцінка, дозволяють формувати раціональні інвестиційні заявки та вихідні рішення на основі вимірюваних параметрів.

Системний аналіз і наукова абстракція створюють методологічне ядро структурування стратегії ЗЕД.

Таблиця 1.3 Показники методології аналізу ЗЕД [16]

Категорія	Показники
Експортне зростання	Темп приросту, доля на ключових ринках
Відносні показники	Коефіцієнти проникнення, частка експорту у структурі продукції
Ефективність	Прибуток/витрати, рентабельність, витрати на одиницю
Структура	Частка ліцензування, інвестицій, участі в СП тощо

Інтегрований метод формування стратегії ЗЕД побудований за такими етапами:

- інформаційне й аналітичне забезпечення - збирання даних, конкурентного, нормативного, економічного середовища;

- аналітично-розрахунковий етап - обробка даних, розрахунок ключових показників: темпи зростання експорту, питома вага окремих ринків, ефективність тощо;

- стадія прийняття управлінських рішень - формування рекомендацій, вибір стратегії, оцінка бюджетних і ризикових показників.

На практиці формування стратегії ЗЕД відбувається через послідовність дій, інтегруваних у цикл стратегічного менеджменту [17]:

1. Збір та формування моделі зовнішнього середовища - економічного, політичного (PESTEL), конкурентного (Porter).

2. Оцінка потенційних ринків - з урахуванням ефективності, вартості входу, ринкових бар'єрів, методикою DEA.

3. Обґрунтування вибраної стратегії входу - на основі Uppsala (поступового підходу), Springboard (для ЕМП), або прямого міжнародного виходу.

4. Корпоративна адаптація моделі - оцінка ресурсів, партнерств, навичок, відповідно до моделі Ansoff і VRIO.

5. Моніторинг та гнучке коригування - згідно зі змінами середовища, відхиленнями цілей, SWOT-перспективами [18].

Такий системний і науково обґрунтований підхід забезпечує підприємству стабільність, ефективність і конкурентність на глобальних ринках.

1.3 Реалізація та контроль стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю

Управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничого підприємства не завершується етапом формування стратегії - напроти, саме реалізація та контроль визначають, наскільки обрана стратегія буде успішною у динамічному міжнародному середовищі. Ці процеси нерозривно пов’язані і складають завершальний етап стратегічного менеджменту.

Реалізація стратегічного підходу передбачає не просто втілення плану, а налаштування організаційної системи, ресурсів, культури та відповідальних осіб:

– Ресурсне забезпечення - фінанси, технології, людський капітал. Витрати на дослідження, підготовку персоналу, маркетинг іноземного ринку відіграють ключову роль у входженні на нові ринки;

– Стратегічні ініціативи - запуск експортних програм, створення міжнародних СП, відкриття представництв, укладення партнерств, інвестиції в додану вартість;

– Комунікація та мотивація - чітка передача стратегії всім рівням, розробка KPI, бонусів, внутрішнього зв'язку для підтримки орієнтації на ЗЕД.

Контроль є невід'ємною частиною реалізації стратегії, адже дає можливість реагувати на зміни, адаптувати плани і забезпечити ефективність (табл. 1.4) [17-21].

Таблиця 1.4 Етапи процесу контролю ЗЕД та їх характеристика

Етап контролю	Опис
Контроль передумов (premise control)	Перевірка актуальності зовнішніх і внутрішніх передумов. Якщо політико-правові умови змінилися - стратегія коригується
Контроль реалізації (implementation control)	Моніторинг впровадження проектів, відповідність бюджету, часовим рамкам, виконання KPI
Стратегічне спостереження (strategic surveillance)	Безперервний аналіз широкого спектру факторів: ринкових сигналів, конкурентів, технологій, політичних загроз
Коригувальний контроль (special alert control)	Визначення критичних відхилень, швидкий перегляд стратегії, масштабні зміни залежно від ринку

Ці етапи органічно вписуються в модель циклу стратегічного управління: стратегічне планування → реалізація → контроль-корекція.

Контроль реалізації потребує чіткого набору інструментів та процедур:

– KPI та цифрові дашборди - інтегровані системи, що виводять дані в режимі реального часу по обсягах експорту, рентабельності, затратах;

– Регулярні звіти - щомісячні/квартальні аналізи з розбивкою за ринками, операціями, каналами збуту;

– Аудити та інспекції - сторонні/внутрішні незалежні перевірки для виявлення недоліків;

– SWOT/PESTEL моніторинг - підтримка стратегічної картини зовнішнього середовища, оновлення аналізу передумов ЗЕД - критично для premise control;

– Комітети стратегічного реагування - з формальною процедурою скликання, аналізу та рекомендацій щодо змін стратегії [22].

Реалізація і контроль стратегічного управління ЗЕД - це не тільки про запуск планів, але і про побудову адаптивної системи управління із зворотним зв'язком. Основна ідея: стратегія життєздатна лише тоді, коли її можна оперативно оновлювати у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Застосування такого підходу забезпечує відповідність стратегії ЗЕД реаліям ринків і підвищує загальну адаптивність і конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Загальна характеристика ПАТ «Дніпроспецсталь» та його зовнішньоекономічної діяльності

ПАТ «Дніпроспецсталь» є приватним акціонерним товариством, повне найменування якого – Приватне акціонерне товариство ”Електрометалургійний завод ”Дніпроспецсталь” ім. А. М. Кузьміна”. Юридична та поштова адреса підприємства: Україна, 69008, м. Запоріжжя, Південне шосе, 81. Офіційний веб-сайт компанії розміщений за адресою http://dss.com.ua. Підприємство було засноване 15 квітня 1994 року, його статутний капітал становить 49 720 138 грн.

Історія заводу позначена значними технологічними досягненнями. У 1957 році було освоєно виробництво сталі, що калібрується. Важливим етапом стало освоєння у 1958 році вперше у світі електрошлакового переплаву (ЕШП), а у 1959 році – вперше в СРСР – переплаву сталі та сплавів у вакуумних дугових печах (ВДП). У 1966 році було збудовано найбільший на той час у Європі спеціалізований цех для виплавки зливків ЕШП та ВДП. Ці технології заклали основу для виробництва високоякісних спеціальних сталей [31].

Виробничі потужності ПАТ «Дніпроспецсталь» охоплюють повний металургійний цикл виробництва спецсталей. До складу сталеплавильного виробництва входять цех порошкової металургії з індукційною піччю; сталеплавильний цех №2, оснащений відкритою електродуговою піччю, аргонокисневим конвертером та установкою «ківш-піч»; сталеплавильний цех №3 з установкою «ківш-піч» та вакууматором; сталеплавильний цех №5 з печами вакуумно-дугового та електрошлакового переплаву. Передільне виробництво включає сортозаготовочний стан 1050/950, сортові прокатні стани

550, 325, 280, калібрувальний цех, ковальсько-пресовий цех (гідравлічні преси 60 МН та 32 МН), ковальський цех (радіально-кувальні машини 10 МН та 3,4 МН) та цех ад'юстажної обробки з лініями обточування та обробки поверхні.

Ключові категорії продукції включають нержавіючу сталь, інструментальну сталь, швидкорізальну сталь, підшипникову сталь, конструкційну леговану та вуглецеву сталь, а також жароміцні сплави на нікелевій та залізонікелевій основі. Продукція випускається у вигляді прутків (включаючи прутки зі спеціальною обробкою поверхні), каліброваних шестигранних прутків та великогабаритних поковок. ПАТ «Дніпроспецсталь» є найбільшим виробником сортової нержавіючої сталі в Україні, виготовляючи понад 800 марок сталей і сплавів та більше ніж 1000 різних профілів прокату. Основними видами продукції є сортові зливки, прокат, поковки та напівфабрикати зі спеціальних сталей [32].

Таблиця 2.1 - Ключові продуктові сегменти та виробничі можливості ПАТ «Дніпроспецсталь» [29-33]

Продуктовий сегмент	Форми продукції	Ключові виробничі підрозділи/технології
Нержавіюча сталь	Прутки, прокат, поковки	Електродугові печі (ЕДП), установка «ківш-піч» (УКП), аргонокисневий конвертер (АОК), вакууматор, ЕШП, ВДП, прокатні стани
Інструментальна сталь	Прутки, прокат, поковки	ЕДП, УКП, ЕШП, ВДП, прокатні стани, ковальсько-пресове обладнання
Конструкційна легована сталь	Прутки, прокат, поковки, калібровані прутки	ЕДП, УКП, вакууматор, прокатні стани, калібрувальний цех, ковальсько-пресове обладнання
Підшипникова сталь	Прутки, прокат	ЕДП, УКП, ЕШП, ВДП, прокатні стани
Швидкорізальна сталь	Прутки, прокат	ЕДП, УКП, ЕШП, ВДП, прокатні стани
Жароміцні сплави (на Ni та FeNi основі)	Прутки, поковки	ЕДП, УКП, ЕШП, ВДП, ковальсько-пресове обладнання
Сталь зі спецвластивостями	Зливки, прокат, поковки, напівфабрикати	Вакуумно-дуговий переплав (ВДП), електрошлаковий переплав (ЕШП)

Розуміння виробничих можливостей та широкого асортименту продукції визначає потенційні експортні пропозиції підприємства та цільові ринки. Історичне лідерство у впровадженні передових металургійних процесів, таких як ЕШП та ВДП, свідчить про міцну технічну базу, яка може слугувати

конкурентною перевагою на міжнародних ринках. Широта продуктової лінійки забезпечує гнучкість, але водночас вимагає цілеспрямованого маркетингу для різних сегментів споживачів.

Таблиця 2.1 допомагає узгодити виробничі сильні сторони підприємства з ринковими запитами, що будуть визначені далі у звіті. Вона демонструє технологічні можливості компанії (ЕШП, ВДП), які є критично важливими для виробництва високоякісних спеціальних сталей – ключового диференціатора на експортних ринках. Розуміння широти асортименту продукції сприяє обговоренню фокусування ресурсів на найбільш прибуткових або стратегічно важливих експортних сегментах [34].

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь» до 2022 року свідчить про значну експортну орієнтацію підприємства. У 2018 році обсяг експорту продукції склав 5 979,55 млн грн, що на 16,1% більше порівняно з 2017 роком. З цієї суми до країн далекого зарубіжжя було відвантажено продукції на 4 238,518 млн грн (зростання на 20,7%), а до країн СНД – на 1 741,032 млн грн (зростання на 6,3%). Частка експорту в загальному обсязі промислової продукції підприємства у 2018 році становила 62,1%.



Рис. 2.1 Структура ринків збуду ПАТ «Дніпроспецсталь» у 2018 році

Ключовими ринками збуту у 2018 році (рис. 2.1) були Україна (на внутрішній ринок постачалося 35-40% загального обсягу продажів), країни

СНД, Німеччина, США, Італія, Велика Британія та Румунія. У структурі експорту географічний розподіл був наступним: Європа – 53%, Росія – 27%, Північна та Південна Америка – 15%, решта припадала на країни СНД, Далекий та Близький Схід. Серед європейських країн найбільші обсяги продажів були спрямовані до Німеччини, Італії, Великої Британії, Польщі, Фінляндії, Болгарії, Франції, Швейцарії, Румунії, Іспанії та Чехії [29-35].

Підприємство активно працювало над освоєнням нових ринків, зокрема Ірану та Бразилії, а також відновлювало продажі та здійснювало перші поставки на ринки Індії, Колумбії, Сінгапуру та Аргентини. Було обрано стратегічний курс на розвиток продажів на Далекому та Близькому Сході та нарощування частки доларових продажів.

Канали збуту включали прямі контракти та розгалужену мережу закордонних партнерів та офісів продажу: DSS INTERNATIONAL SA (Швейцарія), Dniprospezstahl GmbH (Німеччина), DSS America, Inc (США). Також працювали агенти в Італії, Франції, Ізраїлі, Іспанії, Португалії та Китаї. Для збільшення обсягів продажів та розширення ринків збуту в організаційній структурі підприємства були створені дві Дирекції з продажу – Дальнє Зарубіжжя та Україна і СНД (рис.2.2).

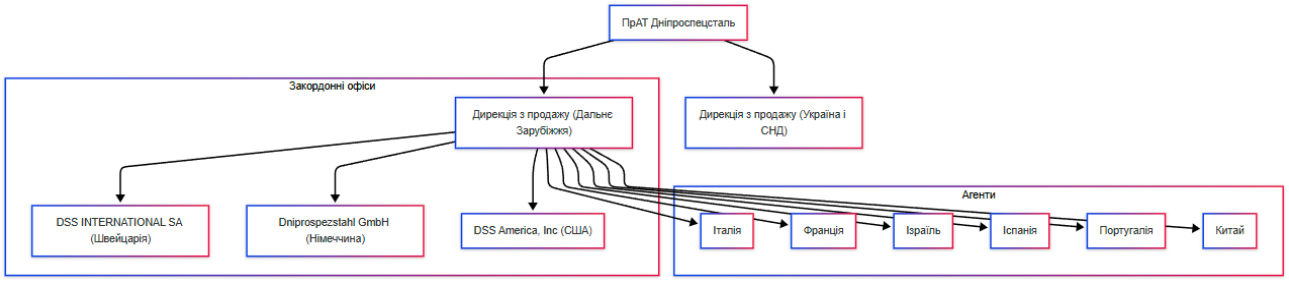


Рис. 2.2 Мережа закордонних партнерів та офісів продажу ПАТ «Дніпроспецсталь» [29-35]

Структура продажів за видами продукції станом на зараз включає конструкційну леговану сталь, нержавіючу сталь, інструментальну сталь та інші

види. Географічна структура продажів охоплює Україну, Німеччину, Італію, Болгарію та інші країни.

Ці дані формують розуміння експортних можливостей ПАТ «Дніпроспецсталь», його ринкового охоплення та стратегічних намірів. Вони демонструють залежність від експорту та диверсифікований, хоча й значною мірою орієнтований на Європу та СНД, портфель ринків. Існуюча до війни стратегія диверсифікації від традиційних ринків та збільшення частки продажів у доларах США є особливо актуальною в сучасних умовах.

Аналіз наявних даних дозволяє зробити висновки. По-перше, значна частка Росії (27%) в експорті 2018 року становила суттєву вразливість ще до вторгнення 2022 року, враховуючи політичну напруженість після 2014 року. Те, що підприємство одночасно декларувало намір розвивати нові ринки в Азії, на Близькому Сході та в Америці, а також збільшувати доларові продажі, свідчить про певну стратегічну далекоглядність та спробу зменшити концентрацію на ринках СНД/Росії. Успішність цих довоєнних ініціатив з диверсифікації могла б частково пом'якшити удар від повної втрати російського ринку після 2022 року. Поточна стратегія повинна оцінити прогрес цих попередніх зусиль [36-42].

По-друге, із часткою Європи більше 5)% експорту, «Дніпроспецсталь» значною мірою залежала від цього блоку. Хоча близькість до ринку є перевагою, ринок ЄС наразі характеризується уповільненням попиту, високим рівнем проникнення імпорту та посиленням протекціоністських заходів. Це робить таку залежність двосічною. Останні прогнози для ринку сталі ЄС вказують на зниження видимого споживання сталі у 2025 році, високу частку імпорту (27%) та ринкові збої через американські тарифи та геополітичну напруженість. Це означає, що основний історичний експортний ринок підприємства наразі стикається зі значними труднощами. Отже, стратегії, що значною мірою покладаються на розширення в межах ЄС, можуть зіткнутися з перешкодами без суттєвої диференціації продукції або фокусування на нішевих сегментах, менш схильних до впливу цих макротрендів.

Таблиця 2.2 Динаміка показників зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2018 – 2023 рр. [36-42]

Показник	2018 рік	2020 рік	2023 рік
Вартість експорту	5,98 млрд грн	8,9 млрд грн	9,3 млрд грн
Частка експорту у виробництві	62,1%	65%	67?
Ключові географічні ринки	Європа (53%), Росія (27%), Пн. та Пд. Америка (15%)	Україна, Німеччина, Росія, Італія, Болгарія, Інші	Україна, Німеччина, Італія, Болгарія тощо
Ключові продуктові категорії в експорті	Нержавіюча сталь, конструкційна сталь, інструментальна сталь, порошковий метал	Конструкційна легована сталь, Нержавіюча сталь, Інструментальна сталь, Інші	Нержавіюча сталь, конструкційна сталь, інструментальна сталь, порошковий метал

Таблиця 2.2 надає кількісну характеристику ЗЕД підприємства, що є критично важливим для вимірювання впливу та встановлення майбутніх цілей. Вона висвітлює залежності (наприклад, від конкретних ринків, або категорій продукції), які потребують стратегічного вирішення. Також вона показує вихідну точку, з якої поточні стратегії повинні розвиватися, інформуючи про масштаб необхідних змін.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну мало руйнівний вплив на металургійний сектор країни. До весни 2022 року було втрачено близько 40% металургійних потужностей, зокрема через руйнування та окупацію заводів у Маріуполі, що призвело до скорочення виробництва металу приблизно на 60%. Протягом місяця після лютого 2022 року виробництво свинцю, сталі та прокату впало у шість разів. Галузь також зіткнулася з гострим дефіцитом кадрів: до 2023 року чисельність працівників скоротилася на 32% порівняно з 2021 роком, і цей процес поглиблюється мобілізацією.

Логістична інфраструктура зазнала нищівного удару. Блокада чорноморських портів, через які до війни проходило 70-80% українського експорту металу, паралізувала традиційні експортні шляхи. Це змусило експортерів переорієнтовуватися на альтернативні, значно дорожчі та складніші сухопутні та мультимодальні маршрути через країни ЄС, такі як Польща та Румунія. Близько 30% логістичних компаній припинили свою діяльність протягом першого року війни. Обсяги перевезень повітряним та річковим транспортом скоротилися на 90% [37-44].

Хоча конкретна інформація про операційний стан ПАТ «Дніпроспецсталь» під час війни є обмеженою, повідомлення про арешт 6,8% акцій підприємства, пов'язаних з Оксаною Марченко, вказує на потенційні складнощі в сфері власності та управління.

Війна фундаментально змінила операційне середовище. ПАТ «Дніпроспецсталь» не зазнало прямих руйнувань, однак воно функціонує в межах спустошеної галузі та стикається зі спільними проблемами: паралізованою логістикою, дефіцитом робочої сили та високоризиковим середовищем. Ці фактори безпосередньо обмежують можливості підприємства у сфері ЗЕД.

Перехід на сухопутні маршрути через ЄС створює нові залежності від інфраструктури ЄС, ефективності перетину кордонів та потенційно нових регуляторних перешкод. Це не лише питання витрат, а й стратегічна вразливість щодо надійності та пропускної здатності, особливо для великотоннажної продукції, типової для металургії. По суті, відбулася зміна одного типу вузьких місць (морські порти) на інший (сухопутні коридори та прикордонні переходи). Будь-які збої на цих нових маршрутах (наприклад, протести на кордоні, відмови інфраструктури, зміни політики в транзитних країнах) можуть серйозно вплинути на здатність «Дніпроспецсталі» експортувати продукцію.

Крім того, скорочення персоналу в металургійному секторі на 32% та довоєнний ризик «дефіциту кваліфікованої робочої сили», ймовірно, означають критичну втрату досвідчених фахівців не лише на виробництві, а й у

спеціалізованих сферах, таких як управління ЗЕД, міжнародний маркетинг та координація логістики. Ці навички є вирішальними для навігації на складних нових ринках та адаптації до нових торговельних правил. Втрата або неможливість утримати/залучити такий персонал в умовах війни серйозно обмежує здатність реалізовувати складні стратегії ЗЕД, такі як вихід на нові віддалені ринки або адаптація до нових торговельних регуляцій. Це менш очевидне, але критично важливе обмеження.

2.2 Конкурентне середовище ПАТ «Дніпроспецсталь» та стратегії основних конкурентів

За прогнозами експертів, очікується, що світовий ринок спеціальних сталей продемонструє стійке зростання: з $190,96 млрд у 2024 році до $201,15 млрд у 2025 році (середньорічний темп зростання (CAGR) 5,3%), досягнувши $254,71 млрд у 2029 році (CAGR 6,1%). Ключовими драйверами цього зростання є попит з боку автомобільної промисловості (особливо на позашляховики та перехід на електромобілі), аерокосмічної та оборонної галузей, будівництва, електроніки, медичного обладнання та інфраструктури для відновлюваної енергетики.

Ринок аерокосмічної сталі в Європі оцінювався у $369 млн у 2024 році, з прогнозом зростання до $388,5 млн у 2025 році та $697,5 млн до 2035 року. Це зростання зумовлене попитом на легкі та міцні матеріали для підвищення паливної ефективності та безпеки, науково-дослідними розробками у сфері високопродуктивних сплавів та впровадженням адитивних технологій виробництва [38].

Водночас, за прогнозом Всесвітньої асоціації виробників сталі (World Steel Association), у 2024 році очікувалося падіння світового попиту на сталь на 0,9% до 1 751 млн тонн. Однак короткостроковий прогноз (SRO) на квітень 2025 року було відкладено через невизначеність, пов'язану з тарифами США. Визначення зростаючих кінцевих секторів споживання є ключовим для ПАТ

«Дніпроспецсталь» для узгодження свого продуктового портфеля. Значне зростання попиту на спеціальні сталі, зокрема для автомобілебудування, аерокосмічної галузі та енергетики, відкриває потенційні напрямки, якщо підприємство зможе задовольнити специфічні вимоги цих галузей.

У першому кварталі 2025 року на ринку нержавіючої сталі спостерігалося зростання цін, зумовлене підтримкою з боку вартості сировини. Постачання нікелевого чавуну було обмеженим через уповільнення виробництва в Індонезії та проблеми з філіппінською рудою. Ціни на високо вуглецевий ферохром залишалися стабільними на високому рівні через зростання вартості хромової руди. Ціни на брухт нержавіючої сталі також зміцнилися. Ще до війни ПАТ «Дніпроспецсталь» стикалося з ризиками високих цін на сировину (металургійний кокс, брухт, феросплави) та дефіцитом брухту в Україні. Поточні ціни на листи з нержавіючої сталі (AISI 430, 201, 304) від українських постачальників дають уявлення про рівні цін на внутрішньому ринку. Волатильність цін на сировину безпосередньо впливає на виробничі витрати та конкурентоспроможність експортних цін. Історична вразливість «Дніпроспецсталі» до цього фактору посилюється через пов'язані з війною збої в ланцюгах поставок.

Експертами прогнозується, що споживання сталі в ЄС скоротиться на 0,9% у 2025 році (перегляд у бік зниження з попереднього прогнозу зростання на 2,2%), після падіння на 1,1% у 2024 році. Помірне відновлення на 3,4% очікується у 2026 році. Сектори, що споживають сталь в ЄС, також, ймовірно, зазнають спаду у 2025 році (-0,5%), особливо будівництво та автомобілебудування.

Імпорт сталі до ЄС залишався на високому рівні, займаючи 27% ринку у 2024 році. Плановані тарифи США викликають значне занепокоєння, потенційно дестабілізуючи ринок ЄС. ЄС, ключовий історичний ринок для «Дніпроспецсталі», наразі є складним. Слабкий попит, висока конкуренція з боку імпорту та зовнішні шоки означають, що збереження або збільшення

частки ринку вимагатиме дуже конкурентоспроможної пропозиції або фокусування на менш насичених нішах [38-45].

Глобальна тенденція до використання екологічно чистих матеріалів та декарбонізації у виробництві сталі є значною довгостроковою можливістю. Однак для українського підприємства в умовах війни масштабні капіталовкладення, необхідні для «зелених» технологій, є надскладним завданням. Конкуренти, такі як Outokumpu, вже пропонують ринку нержавіючу сталь з майже нульовим вуглецевим слідом (Outokumpu Circle Green). Хоча «Дніпроспецсталь» реалізувало важливий енергоефективний проект до війни, масштаб потрібної декарбонізації є значно більшим. Таким чином, хоча «зелена сталь» є можливістю для доступу на ринок та преміального ціноутворення, це також потенційний бар'єр, якщо «Дніпроспецсталь» не зможе йти в ногу із зусиллями конкурентів щодо декарбонізації, особливо на екологічно свідомих ринках, таких як ЄС (з урахуванням майбутнього механізму CBAM). Це може призвести до втрати частки ринку в довгостроковій перспективі, якщо не буде вирішено.

Європейський ринок аерокосмічної сталі демонструє значне зростання, вимагаючи високопродуктивних, легких та міцних матеріалів. Експертиза «Дніпроспецсталі» у виробництві спеціальних сталей (ВДП, ЕШП) теоретично добре позиціонує підприємство. Однак аерокосмічна галузь є високорегульованим сектором із суворими вимогами до сертифікації та тривалими періодами кваліфікації. Хоча ринок є привабливим, бар'єри для входу/розширення є суттєвими, вимагаючи довгострокової стратегічної відданості та розподілу ресурсів.

До ключових світових виробників нержавіючої сталі належать ArcelorMittal, POSCO, Baosteel, Acerinox, Jindal Stainless, Outokumpu, Nippon Steel. Конкурентна боротьба на цьому ринку є надзвичайно гострою.

Outokumpu зосереджується на сталому розвитку та декарбонізації, виробляючи нержавіючу сталь з вмістом до 95% перероблених матеріалів та значно нижчим вуглецевим слідом (продукт Circle Green®). Їхня стратегія

передбачає широке використання брухту, енергії з низьким рівнем викидів та біококсу.

Стратегія Acerinox включає фокусування на високопродуктивних сплавах та вихід на нові ринки, такі як аерокосмічний, шляхом поглинань (наприклад, Haynes International). Вони також наголошують на використанні перероблених матеріалів (понад 90%) та мають на меті скорочення викидів Scope 3.

В Україні також існують конкуренти, що виробляють різні види сталей, хоча їхній поточний операційний стан та експортна спрямованість детально не висвітлені. ПАТ «Дніпроспецсталь» конкурує з глобальними гігантами, які мають значні ресурси для НДДКР, розвитку ринків та ініціатив у сфері сталого розвитку. Розуміння їхніх стратегій є критично важливим для «Дніпроспецсталі» для визначення власних конкурентних переваг та потенційних ніш.

Порівняльний аналіз стратегій конкурентів, таких як Outokumpu та Acerinox, які активно інвестують у сталий розвиток (декарбонізація, циркулярна економіка) та високомаржинальні продукти/ринки (аерокосмічна галузь), встановлює орієнтир, який «Дніпроспецсталь» має враховувати. Ризик, пов'язаний з НДДКР стає ще більш критичним; без постійних інновацій підприємство ризикує відстати. Поточне конкурентне середовище вимагає ще сильнішого фокусу на НДДКР для розробки продуктів, що відповідають критеріям сталого розвитку або обслуговують високотехнологічні ніші, такі як аерокосмічна. Якщо «Дніпроспецсталь» не зможе відповідати або стратегічно протидіяти цим конкурентним крокам, воно ризикує бути витісненим у низькомаржинальні, більш комодитизовані сегменти ринку спеціальних сталей.

Протекціоністська політика є значним ризиком для експортерів сталі. Ще у 2018 році США запровадили 25% тариф на імпорт сталі, що вплинуло на продажі «Дніпроспецсталлю» конструкційної сталі та порошкового металу. Туреччина також запровадила 25% тариф. ЄС обмежив обсяги імпорту для певних видів сталевої продукції, що торкнулося нержавіючої, конструкційної, інструментальної сталі та порошкової продукції «Дніпроспецсталі».

Огляд ринку нержавіючої сталі за І квартал 2025 року підкреслює тривалий вплив тарифів (США, ЄС, антидемпінгові мита в Азії), що перешкоджають експорту. Тарифи США на сталь та алюміній були підвищені, причому фактичні ставки для деяких продуктів перевищують 100% після врахування антидемпінгових мит.

Звіти EUROFER наголошують на дестабілізуючому впливі тарифів США на ринок ЄС та закликають до торговельних заходів з боку ЄС. Хоча Україна продемонструвала певне зростання експорту у 2024 році завдяки покращенню логістики та новим торговельним угодам, загальний торговельний баланс залишається негативним. Торговельні бар'єри є прямою перешкодою для ЗЕД. ПАТ «Дніпроспецсталь» має орієнтуватися у складній системі тарифів, квот та потенційно нових регуляцій, таких як CBAM (Механізм прикордонного вуглецевого коригування) в ЄС, який, хоча й не деталізований для сталі в наданих матеріалах, є відомим майбутнім фактором для вуглецевоємного імпорту.

Таблиця 2.3 - Ключові тенденції та прогнози для світового/ЄС ринків спеціальних та нержавіючих сталей на 2024-2026 рр [36-44].

Параметр	Прогноз/Тренд
Динаміка світового ринку спеціальних сталей	CAGR 5,3% (2024-2025), CAGR 6,1% (до 2029)
Споживання сталі в ЄС	2025: -0,9%; 2026: +3,4% (прогноз)
Ключові сектори-драйвери попиту	Автомобілебудування (включаючи EV), аерокосмічна галузь, енергетика (включаючи відновлювану), будівництво, електроніка, медичне обладнання
Цінові тенденції на нержавіючу сталь	Зростання цін у І кв. 2025 р. через тиск вартості сировини (Ni-чавун, ферохром, брухт)
Вплив протекціонізму	Зростання тарифів та квот (США, ЄС), дестабілізація ринку ЄС через тарифи США, перешкоди для експорту
Ринок аерокосмічної сталі в Європі	Зростання з $369 млн (2024) до $388,5 млн (2025) та $697,5 млн (2035)
Глобальний попит на сталь (загалом)	Падіння на 0,9% у 2024 р. (прогноз Worldsteel)

Підприємство стикається з ситуацією, коли його традиційні та потенційні великі ринки (ЄС, США) стають все більш захищеними. Це обмежує зростання обсягів та тисне на ціни. Диверсифікація на нові, менш захищені ринки (як це було розпочато у 2018 році) стає ще більш стратегічно важливою, але ці ринки можуть мати інші вимоги до якості, цінову чутливість або логістичні виклики. Існує ризик опинитися між високозахищеними, високомаржинальними ринками та більш відкритими, але потенційно низькомаржинальними ринками.

Ця таблиця надає знімок зовнішнього ринкового середовища, що є критично важливим для реалістичного формування стратегії. Вона чітко визначає, де зростає попит (наприклад, аерокосмічна галузь, електромобілі) та де існують виклики (наприклад, спад в ЄС, тарифи). Це допомагає у визначенні пріоритетів щодо того, які ринкові тенденції використовувати та які ризики пріоритетно мінімізувати.

2.3 SWOT-аналіз зовнішньоекономічної діяльності для формування стратегії ПАТ «Дніпроспецсталі»

SWOT-аналіз дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони ПАТ «Дніпроспецсталь» у контексті зовнішньоекономічної діяльності, а також визначити зовнішні можливості та загрози, що впливають на його експортний потенціал.

SWOT-матриця (табл 2.4) надає поточної стратегічної позиції підприємства, формуючи основу для розробки стратегій ЗЕД. Вона чітко визначає внутрішні та зовнішні фактори, які можуть сприяти або перешкоджати ЗЕД, дозволяючи зосередити увагу. Також вона сприяє розробці стратегій, які використовують сильні сторони для використання можливостей, мінімізації слабких сторін та протидії загрозам.

У фокусі зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «Дніпроспецсталь» - поступовий, але цілеспрямований перехід від залежності до відновлення: від втрати стабільних, проте ризикованих ринків до освоєння нових, більш стійких і

перспективних. Розвиток відбувається не шляхом розширення за будь-яку ціну, а через послідовне поглиблення експертизи, технологічне зростання й перехід на більш гнучку модель глобальної присутності.

Таблиця 2.4 – Попередня SWOT-матриця зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Диверсифікований портфель спеціалізованої металопродукції.	1. Операційні збої та невизначеність через війну.
2. Передові технології виробництва (ЕШП, ВДП) для високоякісних сталей.	2. Вразливість до логістичних збоїв та підвищених витрат через залежність від нових, менш ефективних експортних маршрутів.
3. Історичний досвід експорту та налагоджені канали збуту в ключових регіонах.	3. Потенційна втрата кваліфікованої робочої сили через війну та еміграцію.
4. Визнаний бренд на певних ринках	4. Висока залежність від волатильних цін на сировину та потенційного внутрішнього дефіциту.
5. Довоєнні ініціативи з енергоефективності.	5. Фінансові обмеження для масштабних інвестицій у НДДКР або «зелені» технології під час війни.
	6. Втрата значного історичного ринку (Росія, 27%).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання світового попиту в окремих сегментах спеціальних сталей (автомобілебудування/EV, аерокосмічна галузь, відновлювана енергетика, медицина).	1. Затягування або ескалація війни в Україні.
2. Диверсифікація ринків на нові географічні регіони (Азія, Близький Схід, Америка).	2. Тривалий або посилений глобальний протекціонізм (тарифи, квоти на ключових ринках, таких як США, ЄС).
3. Потенціал для вищих марж у нішевих, високотехнологічних сегментах продукції.	3. Глобальне економічне уповільнення або рецесія, що впливає на попит на сталь.
4. Довгостроковий потенціал використання трендів «зеленої сталі», якщо вдасться здійснити декарбонізацію.	4. Інтенсивна конкуренція з боку світових гравців з більшими ресурсами та усталеними «зеленими» репутаціями.
5. Зростання попиту на надійні, неросійські джерела спеціальних сталей на деяких ринках.	5. Стійко високі ціни на енергоносії та сировину.
6. Використання нових торговельних угод або логістичних коридорів, якщо вони стануть ефективнішими.	6. Подальше погіршення логістичної інфраструктури або нові вузькі місця.
	7. Волатильність валютних курсів.
	8. Ризик втрати частки ринку, якщо не вдасться йти в ногу з технологічними або екологічними досягненнями.

ПАТ «Дніпроспецсталь» не просто шукає заміну втраченому, а переосмислює саму логіку своєї присутності у світі - від орієнтації на обсяг до фокусу на доданій вартості, від масовості - до технологічної точності.

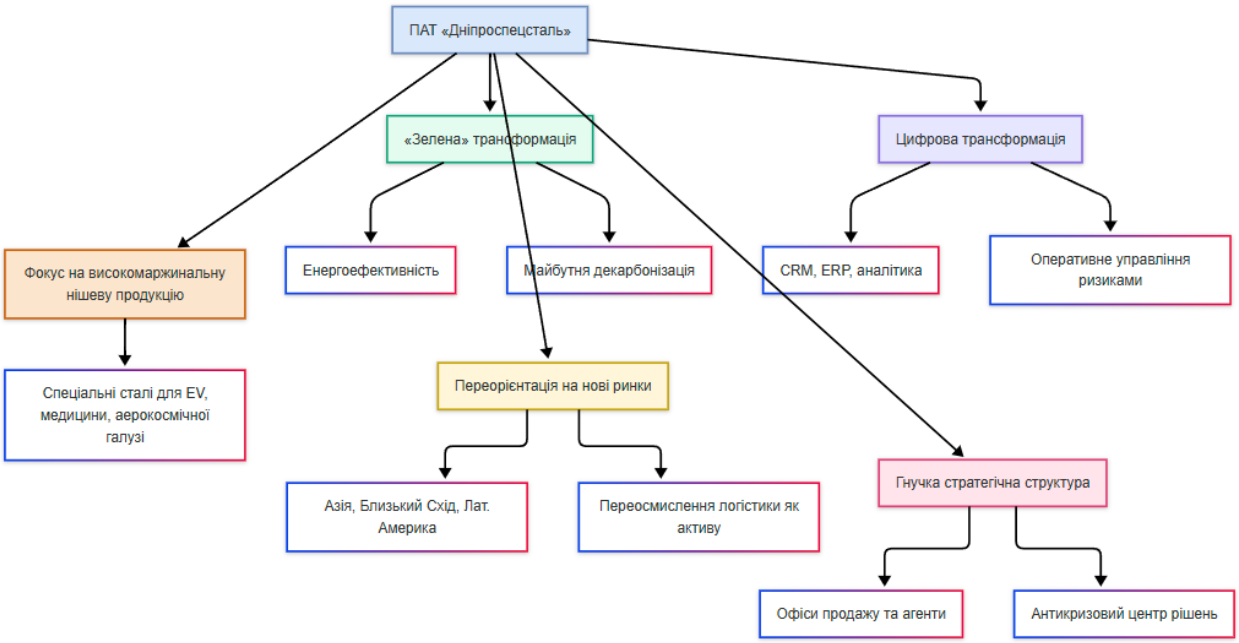


Рис. 2.2 Дерево стратегічної цілісності підходу ПАТ «Дніпроспецсталь» в зовнішньоекономічній діяльності

Логістична адаптація, що раніше була реакцією на війну, поступово інтегрується у стратегічну модель: тепер нові маршрути не є вимушеною альтернативою, а елементом довгострокової гнучкості. Водночас відбувається зсув у продуктовому портфелі - зростає роль нішевої сталі, здатної відповідати високим вимогам промисловості майбутнього: від електромобілів до медичних пристроїв.

Усе це підтримується внутрішніми трансформаціями - цифровізацією процесів, посиленням клієнтської орієнтації, а також проактивною екологічною позицією. Дніпроспецсталь не просто планує залишитись на глобальному ринку - вона переформатовує своє місце в ньому як інноваційний, надійний і стратегічно мислячий гравець.

Відповідно до підходів Г. Мінцберга, М. Портера, І. Ансоффа та моделей міжнародного стратегічного менеджменту, стратегія ПАТ «Дніпроспецсталь»

може бути охарактеризована наступним чином - Це комбінована адаптивно-інноваційна стратегія транснаціонального типу, що поєднує елементи географічної та продуктової диверсифікації, технологічної спеціалізації, гнучкої адаптації до зовнішніх ризиків і поступової «зеленої» трансформації для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на глобальному ринку спеціальних сталей.

Таблиця 2.5 – Класифікаційна характеристика стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь»

Класифікаційна ознака	Тип або характеристика
Рівень стратегії	Зовнішньоекономічна стратегія (функціональна, частково корпоративна)
Географічна спрямованість	Транснаціональна: фрагментарна присутність на кількох ринках із поступовим нарощуванням
За логікою Ансоффа (матриця продукт/ринок)	Диверсифікація: нові ринки (географія) + нові продукти (нішеві сталі)
Тип стратегії за Портером	Фокусована диференціація: акцент на якості, технологічності, вузьких сегментах
За стилем реалізації (Mintzberg)	Адаптивна стратегія: поступове оновлення цілей і інструментів у відповідь на турбулентність
За спрямуванням розвитку	Інноваційна та стабілізаційна з елементами реструктуризації
За екологічним підходом	Потенційно еко-орієнтована (green transition ready)
За ресурсною базою	Комбінована (власні потужності + партнерські мережі + інституційна підтримка)

Сучасна стратегія ЗЕД ПАТ «Дніпроспецсталь» є прикладом адаптивної реакції підприємства, що працює в умовах високої невизначеності, на втрату традиційних ринків (зокрема, російського), з урахуванням потреб трансформації моделі міжнародного розвитку. Компанія обирає транснаціональний підхід, що передбачає пристосування до специфіки регіональних ринків при збереженні єдиного технологічного ядра.

Водночас стратегія передбачає диференціацію: ДСС робить ставку на високотехнологічні сталі з чіткою нішевою орієнтацією (аерокосмічна галузь, медицина, EV-сектор). Це - фокусована стратегія за Портером, яка дозволяє отримувати підвищену маржу на обмеженому, але стійкому сегменті ринку.

Стратегія також має адаптивний характер - вона не фіксована, а постійно переглядається відповідно до умов воєнної та економічної ситуації. Замість статичного планування, ДСС використовує сценарне моделювання, багатоканальні канали збуту та цифрові інструменти для моніторингу.

З енергетичної та екологічної точки зору стратегія закладає основу для майбутньої "зеленої" модернізації, хоч наразі обмежена у фінансуванні через війну. Це формує її як перехідну - «green-ready» модель.

Отже, стратегія ЗЕД ДСС - це модель гнучкого, ризик-орієнтованого росту через фокус на технологічній цінності, нових ринках і поступовій трансформації до «зеленого» виробництва.

Її унікальність полягає в тому, що це не лише стратегія виживання в умовах війни, а й платформа для післявоєнного відновлення та глобального посилення.

2.4 Напрямки вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталі» в сучасних умовах

На основі проведеного SWOT-аналізу та оцінки поточного операційного середовища, формулюються наступні стратегічні імперативи для управління зовнішньоекономічною діяльністю ПАТ «Дніпроспецсталь».

Втрата російського ринку, який у 2018 році становив 27% експорту, та зростаючі виклики на традиційних ринках ЄС та США роблять диверсифікацію ринків критично важливою. Цей імператив ґрунтується на планах, окреслених ще у 2018 році. Дії мають включати наступні кроки.

Пріоритезацію та ретельне дослідження потенційних нових ринків (Іран, Бразилія, Індія, Колумбія, Сінгапур, Аргентина), а також інших перспективних регіонів (наприклад, Південно-Східна Азія, Близький Схід, Африка, Латинська Америка), враховуючи поточні геополітичні реалії та логістичну доцільність.

Оцінку попиту на конкретні марки сталі виробництва «Дніпроспецсталі» на цих ринках.

Розробку адаптованих стратегій виходу на ринок (наприклад, партнерство з місцевими дистриб'юторами, прямі продажі, де це можливо, використання платформ електронної комерції для певних видів продукції).

Переоцінку присутності на існуючих ринках «далекого зарубіжжя» для зміцнення позицій там, де це можливо, зосереджуючись на сегментах, менш схильних до протекціонізму, або де «Дніпроспецсталь» має унікальну торгову пропозицію.

З огляду на тиск протекціонізму на розвинених ринках, диверсифікація повинна бути спрямована не просто на пошук будь-якого нового ринку, а на ті ринки, де специфічні сильні сторони продукції «Дніпроспецсталі» (наприклад, якість завдяки ЕШП/ВДП) можуть забезпечити преміальну ціну для компенсації вищих логістичних витрат, або де імпортні бар'єри для її спеціалізованої продукції нижчі. Це вимагає дуже цілеспрямованої ринкової розвідки.

Необхідно узгодити продуктовий портфель із глобальними тенденціями попиту та рухатися в напрямку продуктів з вищою доданою вартістю для покращення рентабельності, особливо враховуючи зростання операційних та логістичних витрат. Важливо також адресувати ризики, пов'язані з НДДКР. Дії мають включати фокусування НДДКР та виробництва на спеціальних сталях з високим попитом: наприклад, для автомобільної промисловості (компоненти для електромобілів, високоміцні деталі), аерокосмічної галузі (якщо вдасться подолати бар'єри сертифікації), компонентів для відновлюваної енергетики (вітрогенератори тощо) та медичного обладнання.

Дослідження можливостей у сфері «зеленої сталі» або продуктів з нижчим вуглецевим слідом у середньо- та довгостроковій перспективі, залежно від інвестиційної доцільності. Це може включати поетапні покращення енергоефективності (спираючись на досвід) та максимізацію використання брухту. Розробку індивідуальних рішень для специфічних потреб клієнтів у цільових галузях. Постійний моніторинг інновацій у продукції конкурентів.

Поточні логістичні маршрути є основною вразливістю. Ризик пошкодження або втрати під час транспортування до війни управлявся через

страхування та відповідальність перевізника, але поточні ризики є багатогранними. Дії мають включати активне дослідження та розвиток альтернативних/мультимодальних логістичних маршрутів для зменшення залежності від окремих коридорів. Оцінку довгострокової життєздатності та економічної ефективності поточних сухопутних маршрутів та портів ЄС. Побудову міцніших відносин з логістичними провайдерами, що спеціалізуються на складних регіонах або мультимодальних перевезеннях. Впровадження передових систем відстеження та управління ризиками для товарів у дорозі.

Розгляд можливості створення складських/логістичних хабів ближче до ключових диверсифікованих ринків (якщо обсяги виправдовують це), щоб скоротити терміни виконання замовлень та створити буфер проти збоїв (подібно до стратегії Uni-Laman у Польщі).

Забезпечення надійних джерел ключової сировини, потенційно через довгострокові контракти або диверсифікацію постачальників, для пом'якшення волатильності цін та дефіциту.

ЗЕД пов'язана з численними ризиками: геополітичними, ринковими (волатильність цін, зміни попиту), протекціонізмом, кредитними, операційними (логістика, робоча сила). Дії мають включати розробку надійної системи оцінки геополітичних ризиків для цільових ринків. Впровадження стратегій фінансового хеджування для валютних та сировинних цінових ризиків, де це можливо. Посилення процесів управління кредитними ризиками для міжнародних продажів (спираючись на довоєнні практики, такі як передоплата). Підтримку гнучкого виробничого планування для адаптації до мінливих ринкових замовлень.

Інвестування в програми навчання та утримання ключового персоналу у сфері ЗЕД та виробництва, що є особливо актуальним з огляду на значне скорочення робочої сили в галузі та попередні ризики дефіциту кваліфікованих кадрів. Розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій для значних збоїв на ключових ринках або логістичних маршрутах.

На основі вищезазначених стратегічних напрямків, пропонуються наступні конкретні рекомендації для ПАТ «Дніпроспецсталь».

Короткострокові заходи (1-2 роки) - зосередитися на утриманні та максимізації продажів на існуючих доступних експортних ринках (поза СНД та Росією), де «Дніпроспецсталь» має конкурентну перевагу. Провести поглиблені техніко-економічні обґрунтування для 2-3 нових ринків з високим потенціалом, зосереджуючись на сегментах, що відповідають поточним сильним сторонам продукції та логістичним реаліям. Зміцнити відносини з існуючими надійними агентами та дистриб'юторами; обережно дослідити нові партнерства на цільових ринках. Провести активні переговори з логістичними провайдерами для оптимізації поточних маршрутів та зниження витрат. Впровадити суворий контроль витрат в усіх операціях ЗЕД для підтримки конкурентоспроможності попри вищі вхідні витрати. Пріоритезувати виробництво та експорт існуючих марок спеціальних сталей з високим попитом та вищою рентабельністю.

Середньострокові стратегії (3-5 років) - систематичний вихід на 1-2 нові, пріоритетні географічні ринки на основі короткострокових техніко-економічних обґрунтувань. Створення невеликої місцевої присутності (наприклад, представництво, спеціалізований місцевий агент) на ключових нових ринках. Інвестувати в НДДКР для адаптації існуючої продукції або розробки нових марок для конкретних секторів зростання (наприклад, компоненти для електромобілів, деталі для сектору відновлюваної енергетики, які не потребують негайної повної сертифікації «зеленої сталі», але пропонують кращі властивості). Прагнути отримати сертифікати, необхідні для конкретних нішевих застосувань на цільових ринках (наприклад, специфічні галузеві стандарти в ЄС або на нових ринках). Дослідити можливість укладання довгострокових угод з ключовими постачальниками сировини. Вивчити можливість створення регіональних складських хабів, якщо проникнення на ринок у новому регіоні виявиться успішним.

Довгострокове бачення (5+ років) - прагнути стати визнаним постачальником спеціалізованих сталевих рішень на диверсифікованому

портфелі світових ринків. Розробити та впровадити поетапну дорожню карту декарбонізації, шукаючи міжнародні партнерства та фінансування, де це можливо, для виробництва «зеленішої» сталі та задоволення майбутніх ринкових вимог. Це є ключовим для уникнення втрати конкурентоспроможності перед компаніями, які вже активно просувають низьковуглецеву продукцію.

Таблиця 2.6 Стратегічні напрямки вдосконалення ЗЕД ПАТ «ДСС»

Рекомендація	Ключові дії	Потенційні KPI
Короткострокові (1-2 роки)		
Консолідація ринків та цільове дослідження	Збереження обсягів на доступних ринках; ТЕО для 2-3 нових ринків; зміцнення агентської мережі.	Обсяг експорту на стабільних ринках; кількість завершених ТЕО; кількість нових партнерських угод.
Оптимізація логістики та контроль витрат	Переговори з логістами; впровадження заходів з контролю витрат.	Зниження логістичних витрат на одиницю продукції (%); зниження операційних витрат ЗЕД (%).
Продуктовий фокус	Пріоритезація високомаржинальних марок.	Частка високомаржинальної продукції в експорті (%); середня рентабельність експорту.
Середньострокові (3-5 років)		
Активна диверсифікація ринків	Вихід на 1-2 нові ринки; створення місцевої присутності.	Частка експортних продажів з нових ринків (%); кількість нових клієнтів на нових ринках.
Адаптація продукції та розвиток ніш	НДДКР для секторів зростання; отримання нішевих сертифікатів.	Дохід від нових/адаптованих продуктів (%); кількість отриманих сертифікатів.
Зміцнення ланцюга поставок	Довгострокові угоди на сировину; розгляд регіональних хабів.	Стабільність поставок сировини; скорочення термінів доставки на ключових нових ринках.
Довгострокові (5+ років)		
Стале міжнародне зростання та розбудова бренду	Позиціонування як глобального постачальника.	Рівень впізнаваності бренду на цільових ринках; географічне охоплення експорту.
Дорожня карта декарбонізації	Розробка та поетапне впровадження плану декарбонізації.	Зниження вуглецевого сліду продукції (кг CO2 e /кг сталі); частка «зеленої» продукції.
Постійні інвестиції в НДДКР	Розробка передових сплавів; дослідження нових технологій.	Кількість нових патентів/розробок; частка інноваційної продукції в портфелі.
Стійка структура ЗЕД	Розвиток адаптивної організаційної структури.	Рівень задоволеності персоналу ЗЕД; швидкість реакції на ринкові зміни.

Підтримувати технологічне лідерство в обраних продуктових нішах (наприклад, передові сплави, потенційно досліджуючи застосування адитивного

виробництва для спеціальних порошків, якщо це буде доцільно). Побудувати стійку та адаптивну організаційну структуру ЗЕД, здатну орієнтуватися в динамічному глобальному середовищі.

Таблиця 2.6 перетворює широкі стратегії на конкретні, дієві кроки з чіткими часовими рамками та пропонує KPI для відстеження прогресу та успішності реалізованих стратегій. Це забезпечує основу для розподілу відповідальності та моніторингу результатів.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь» показав, що підприємство має потужну технологічну базу, налагоджену експортну інфраструктуру та широкий продуктовий асортимент, який охоплює нішеві сегменти ринку спеціальних сталей. Його історична присутність на ринках Європи, СНД та Америки заклала основу для сталих зовнішньоекономічних зв’язків, хоча війна суттєво змінила умови функціонування цих каналів.

Здобутки минулого, включаючи впровадження ЕШП та ВДП, а також ініціативи з енергоефективності, закладають стратегічний фундамент, який дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов і формувати актуальну стратегію ЗЕД. Проте сучасне середовище характеризується високою турбулентністю: порушені логістичні ланцюги, кадрові втрати, обмеження на традиційних ринках та глобальна конкуренція. Особливо критичною стала втрата ринку РФ та посилення торговельних бар’єрів у ЄС і США.

Підприємство змушене шукати нові шляхи інтернаціоналізації, що включає географічну диверсифікацію, цифрову трансформацію процесів управління ЗЕД та розвиток високотехнологічного експортного портфеля. Пріоритетними напрямами стали Азія, Близький Схід та Латинська Америка, де можна мінімізувати протекціоністські ризики й активніше працювати з нішевими сегментами.

Проведений SWOT-аналіз показав, що головними сильними сторонами ПАТ «Дніпроспецсталь» є технологічна перевага, визнаний бренд, історичний експортний досвід та здатність до виробництва спеціальних сталей високої складності. Натомість слабкими залишаються операційна вразливість,

залежність від сировинних і енергетичних цін, обмежені ресурси для інвестицій у НДДКР та екологічні проєкти.

Зовнішні можливості зумовлені зростанням попиту на спеціальні сталі в таких секторах, як електромобілі, відновлювана енергетика та медицина, тоді як загрози включають не лише війну, а й глобальні економічні шоки, протекціонізм і технологічну конкуренцію.

Таким чином, ПАТ «Дніпроспецсталь» потребує не просто оновлення ЗЕД, а стратегічного переосмислення її логіки - від простого експорту до створення глобальної гнучкої мережі збуту, орієнтованої на цінність, а не лише обсяг. У фокусі мають бути стабільність, інновації, екологічна відповідальність та клієнтська адаптивність, що у сукупності визначають нову конкурентну модель компанії на глобальному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «Дніпроспецсталь» перебуває під впливом безпрецедентних викликів, зумовлених війною в Україні, руйнуванням традиційних логістичних ланцюгів, глобальною економічною нестабільністю та посиленням протекціонізму на ключових ринках. Водночас, підприємство володіє значними сильними сторонами, такими як диверсифікований портфель високоякісної спеціалізованої продукції, передові технології виробництва та історичний досвід експортної діяльності.

Аналіз поточного середовища та глобальних ринкових тенденцій вказує на наявність як суттєвих загроз, так і значних можливостей. Зростаючий попит на спеціальні сталі в таких секторах, як автомобілебудування (особливо електромобілі), аерокосмічна галузь та відновлювана енергетика, відкриває нові перспективи. Однак доступ до цих ринків ускладнюється високою конкуренцією, торговельними бар'єрами та зростаючими вимогами до екологічності продукції.

Попри надзвичайну складність поточного моменту, послідовне впровадження виваженої стратегії зовнішньоекономічної діяльності може дозволити ПАТ «Дніпроспецсталь» не лише подолати кризові явища, а й зміцнити свої позиції, перетворившись на більш стійкого, диверсифікованого та конкурентоспроможного гравця на світовому ринку спеціальних сталей. Ефективне управління ЗЕД є не просто одним із напрямків діяльності, а життєво важливим елементом для майбутнього підприємства.

У ході дослідження стратегічного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ПАТ «Дніпроспецсталь» було підтверджено, що в умовах глибокої трансформації ринкового середовища, викликаної як глобальними, так і внутрішніми чинниками (зокрема війною в Україні), підприємства можуть забезпечити свою конкурентоспроможність лише за рахунок комплексного стратегічного управління. Теоретичні аспекти

стратегічного менеджменту у сфері ЗЕД свідчать про доцільність поєднання класичних аналітичних інструментів із адаптивними моделями інтернаціоналізації, що враховують внутрішні ресурси компанії, специфіку цільових ринків та характер зовнішнього середовища. У межах такого підходу стратегія перестає бути лише формальним документом, натомість вона стає живим управлінським інструментом, що спрямовує рішення на всіх рівнях організації.

Аналіз діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь» засвідчив наявність достатнього експортного потенціалу та технологічної компетентності для активної участі на глобальному ринку. Разом з тим, підприємство зазнало серйозних потрясінь, серед яких — втрата значної частини логістичної інфраструктури, кадровий дефіцит, обмежений доступ до традиційних ринків та потреба в швидкій адаптації до нових умов. З’ясувалося, що ще до початку повномасштабної війни компанія розпочала диверсифікацію ринків збуту, що в майбутньому може забезпечити кращу стійкість до зовнішніх шоків. Однак сьогодні ця стратегія потребує оновлення, враховуючи як загрози протекціонізму на ключових ринках, так і можливості зростання у нових галузях — таких як «зелена» енергетика, електромобілебудування та аерокосмічна промисловість.

SWOT-аналіз дозволив систематизувати поточний стан підприємства у сфері ЗЕД та визначити пріоритетні напрямки дій. Виявлено, що у підприємства є значний потенціал до розвитку, однак його реалізація можлива лише за умови зміни організаційної моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю. Це передбачає як концентрацію зусиль на перспективних, менш ризикованих ринках, так і переорієнтацію на виробництво продукції з вищою доданою вартістю, що відповідає сучасним вимогам до екологічності, технологічності та сертифікації.

Рекомендації, сформульовані за результатами дослідження, охоплюють необхідність адаптації управлінських інструментів підприємства до змін зовнішнього середовища та посилення внутрішнього потенціалу. У першу чергу

це стосується переосмислення географії експорту, фокусування на високотехнологічних та менш конкурентних нішах, а також удосконалення системи стратегічного моніторингу і реагування. Важливим кроком для підприємства має стати активізація зусиль із впровадження енергоефективних і низьковуглецевих технологій, що відкриє доступ до преміальних сегментів ринку в умовах посилення екологічних вимог. Не менш важливою є модернізація кадрової політики у сфері ЗЕД, зокрема розвиток компетенцій у сфері міжнародного маркетингу, логістики та управління ризиками.

Таким чином, реалізація стратегічного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю ПАТ «Дніпроспецсталь» повинна ґрунтуватися на поєднанні гнучкості, технологічного оновлення, кадрового підсилення та послідовної інтеграції у нові ринки. Лише така синергія дозволить підприємству не лише зберегти свої позиції, а й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Гринів Л., Михайлів Г. ОСОБЛИВОСТІ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14(28). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-74-84 (дата звернення: 11.05.2025).

2. Дорош О., Клепець В., Нога О. СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2024. № 5(47). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-702-712 (дата звернення: 11.05.2025).

3. Заволока Ю., Сідненко М., Івко А. ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК РЕЗЕРВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН НА МІКРО- ТА МАКРОРІВНЯХ, МАРКЕТИНГОВІ ТА ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ*. 2021. URL: https://doi.org/10.36074/mcnd-19.03.2021.economics.01 (дата звернення: 11.05.2025).

4. Ільїн О. Д. СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ СУБ'ЄКТІВ ЗЕД В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 5. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.120 (дата звернення: 11.05.2025).

5. Інноваційні підходи до управління ризиками в ЗЕД: використання технологій блокчейн та штучного інтелекту / Б. Ю. Кишакевич та ін. 2024. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.12750041 (дата звернення: 11.05.2025).

6. Компанець К. А., Литвишко Л. О., Ільченко В. Ю. Маркетингові інноваційні технології та бізнес-аналітика ЗЕД в управлінні ризиками

транспортних підприємств. 2025. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14760573 (дата звернення: 11.05.2025).

7. КУЛІШ Д. В. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 118–231. URL: https://doi.org/10.53920/es-2023-4-15 (дата звернення: 11.05.2025).

8. Куліш Д. В. Формування інноваційної карти розвитку в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4(106). С. 17–25. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-17-25 (дата звернення: 11.05.2025).

9. Матвеєв М., Лебедченко В., Гайдай Г. РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕД В УМОВАХ ВІЙНИ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2022. № 5(23). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-232-245 (дата звернення: 11.05.2025).

10. МОДЕЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОБЕЗПЕЧНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ ПРИ АКТУАЛІЗАЦІЇ АГРЕСИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ / Ю. І. Грицан та ін. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 19. С. 34–40. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.19.34 (дата звернення: 11.05.2025).

11. Петришин Н., Яремчук Т. КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗЕД В СИСТЕМІ ЦІННІСНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-6 (дата звернення: 11.05.2025).

12. Прокіпчук Л. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЇЇ КОМПАТИБІЛЬНОСТІ ЗІ СИСТЕМАМИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ

ДІЯЛЬНОСТІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-15 (дата звернення: 11.05.2025).

13. Рожко В. І. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії*. 2024. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-364-7-41 (дата звернення: 11.05.2025).

14. Савіцький А. ІНФОРМАТИЗАЦІЯ МИТНОЇ ПРАКТИКИ СУБ'ЄКТІВ ЗЕД ТА РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА УМОВ ІНТЕГРАЦІЇ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 4(22). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-218-230 (дата звернення: 11.05.2025).

15. Сіренко І. О., Лега О. В. МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ ДОГОВІРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРИ УКЛАДАННІ ЗЕД-КОНТРАКТІВ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 159–163. URL: https://doi.org/10.32782/dees.10-28 (дата звернення: 11.05.2025).

16. Удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств лісової галузі до сучасних умов господарювання / І. І. Дідович та ін. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4. С. 168–177. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.15 (дата звернення: 11.05.2025).

17. ЧЕРЕП А., ЛИЩЕНКО О., ЧЕРНІКОВА Н. НЕОБХІДНІСТЬ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ. *Modern trends in science and practice. Volume 2*. 2022. P. 56–63. URL: https://doi.org/10.51587/9781-7364-13364-2022-006-56-63 (date of access: 12.06.2025).

18. Чернишов В. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-50 (дата звернення: 11.05.2025).

19. Чорна Т., Сагайдак І., Герцун О. КЛАСИФІКАЦІЯ ТОВАРІВ ЗА УКТ ЗЕД: ПРИЧИНИ, РИЗИКИ ТА НАСЛІДКИ ЇЇ НЕДОСТОВІРНОСТІ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-73 (дата звернення: 11.05.2025).

20. Шевельов О. О. Стратегії менеджменту у деокупованих містах. *«ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: МІЖГАЛУЗЕВИЙ ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АНАЛІЗ ТА ПОТЕНЦІАЛИ РОЗВИТКУ» Частина І*. 2025. С. 340–342. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-490-3-106 (дата звернення: 11.06.2025).

21. Шупрудько Н. ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНУ НА РОЗВИТОК ЗЕД ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ). *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2022. № 5(23). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-308-320 (дата звернення: 11.05.2025).

22. Derhachova H., Ogynskyiy O. S., Shchemur V. Y. THE ROLE OF MANAGEMENT FACTORS IN THE CONCEPT OF THE DIVERSIFICATION STRATEGY OF THE ENTERPRISE'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES. *Scientific opinion: Economics and Management*. 2022. No. 4(80). URL: https://doi.org/10.32782/2521-666x/2022-80-8 (date of access: 12.06.2025).

23. Fedirets O., Kolesnyk T., Didur H. IMPROVEMENT OF THE STATE MANAGEMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE AGRO-FOOD SECTOR IN THE CONDITIONS OF THE ACTIVATION OF FOREIGN TRADE AND THE STRENGTHENING OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS. *Actual Problems of Economics*. 2024. Vol. 1, no. 271. P. 114–124. URL: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-271-114-124 (date of access: 10.06.2025).

24. Ishchuk Y. A., Mykhaylenko A. M. Customs and Tariff Policy as a Key Component of the Foreign Economic Strategy of the State. *Business Inform*. 2023. Vol. 11, no. 550. P. 12–17. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-12-17 (date of access: 12.06.2025).

25. Ivanova M. I., Varianychenko O. V., Yehorova P. V. The Process of Formation of a Competitive Foreign Economic Strategy of a Metallurgical Enterprise. *Business Inform*. 2020. Vol. 4, no. 507. P. 35–45. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-35-45 (date of access: 12.06.2025).

26. Kvasha S., Pavlenko O., Vakulenko V. STRATEGIC PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF FOREIGN TRADE IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*. 2024. No. 51. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-51-7 (date of access: 10.06.2025).

27. Novykova D., Dzhusov O. ADAPTATION OF THE COMPANY'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY STRATEGY TO INTERNATIONAL MARKET CONDITIONS. *Business Navigator*. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-51 (date of access: 12.06.2025).

28. *Річна інформація емітента ПрАТ «Дніпроспецсталь»*. URL: http://www.dss-ua.com/rus/company/official-info/god_inf/. (дата звернення: 11.05.2025).

29. *Консолідована проміжна фінансова звітність ПрАТ "ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ" URL*: http://www.dss-ua.com/rus/company/official-info/god_inf/. (дата звернення: 11.05.2025).

30. *Дніпроспецсталь*. URL: https://gmk.center/ua/manufacturer/dniprospecstal/. (дата звернення: 11.05.2025).

31. *ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ”ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД ”ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ” ІМ. А. М. КУЗЬМІНА”*. URL: https://www.ua-region.com.ua/00186536. (дата звернення: 11.05.2025).

32. *Контактна інформація*. ПрАТ «Дніпроспецсталь». URL: http://www.dss-ua.com/ukr/company/contact/contact-info/. (дата звернення: 11.05.2025).

33. *ТОВ «АЕМР «МЕТАЛУРГ» і не тільки: ательє спеціальних сталей*. URL: https://www.metalika.ua/articles/tov-aemr-metalurg-ine-atel-spets-alnikh-stalei.html. (дата звернення: 11.05.2025).

34. *Дніпроспецсталь: орієнтовна структура продажів за продуктами URL*: https://gmk.center/ua/manufacturer/dniprospecstal/. (дата звернення: 11.05.2025).

35. *Річний звіт ПрАТ «Дніпроспецсталь»*. URL: http://www.dss-ua.com/media/rus/company/official-info/god_inf/zvit. (дата звернення: 11.05.2025).

36. *Зовнішня торгівля України у 2024 році: підсумки, виклики та перспективи*. URL: https://www.fixygen.ua/news/20250321/zovnishnya-torgivlya-ukrayini-u-2024-rotsi-pidsumki-vikliki-ta-perspektivi.html. (дата звернення: 11.05.2025).

37. *Запорізький обласний союз промисловців і підприємців (роботодавців) «Потенціал»*. URL: https://zprua.com/. (дата звернення: 11.05.2025).

38. *Експорт товару з України: тенденції за секторами*. URL: https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/eksport-tovaru-z-ukrayini-tendenciyi-za-sektorami/. (дата звернення: 11.05.2025).

39. *Дніпроспецсталь: детальний огляд виробничих потужностей, асортименту продукції та структури продажів*. URL: https://gmk.center/ua/manufacturer/dniprospecstal/. (дата звернення: 11.05.2025).

40. *Компанія* ПрАТ «Дніпроспецсталь». URL: http://www.dss-ua.com/ukr/company/. (дата звернення: 11.05.2025).

41. *ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ”ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД ”ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ” ІМ. А. М. КУЗЬМІНА” (Код ЄДРПОУ: 00186536)*. URL: https://opendatabot.ua/c/00186536. (дата звернення: 11.05.2025).

42. *Втрачені найбільші заводи: як виживає українська металургія під час війни*. URL: https://novosti.dn.ua/article/9179-vtracheni-najbilshi-zavody-yak-vyzhyvaye-ukrayinska-metalurgiya-pid-chas-vijny. (дата звернення: 11.05.2025).

43. *Огляд ринку металоконструкцій України 2024*. URL: https://www.uscc.ua/files/uscc_oglyad_rynku_2024.pdf. (дата звернення: 11.05.2025).

44. *Зростання споживання металопрокату в Україні у 2024 році сповільнилося до 10%*. URL: https://gmk.center/ua/posts/zrostannia-spozhyvannia-metaloprokatu-v-ukraini-u-2024-rotsi-spovilnylosia-do-10/. (дата звернення: 11.05.2025).

45. *Світові тренди ритейлу 2025: що потрібно знати, щоб не відстати вже завтра*. URL: https://retailers.ua/news/menedjment/14666-svitovi-trendi-riteylu-2025-scho-potribno-znati-schob-ne-vidstati-vje-zavtra. (дата звернення: 11.05.2025).

46. *Російські олігархи й досі заробляють на запорізькій промисловості: кейс «Дніпроспецсталі» та VS Energy*. URL: https://forpost.media/novosti/rosiyski-oliharkhy-y-dosi-zarobliaiut-na-zaporizkiy-promyslovosti.html. (дата звернення: 11.05.2025).

47. *Річний звіт ПрАТ «Дніпроспецсталь»: експортна діяльність*. URL: http://www.dss-ua.com/media/rus/company/official-info/god_inf/zvit.. (дата звернення: 11.05.2025).

48. *ПрАТ «Дніпроспецсталь» – офіційний сайт*. URL: http://www.dss-ua.com/. (дата звернення: 11.05.2025).

49. *Вплив війни на металургію України: втрата заводів та кадровий дефіцит*. URL: https://novosti.dn.ua/article/9179-vtracheni-najbilshi-zavody-yak-vyzhyvaye-ukrayinska-metalurgiya-pid-chas-vijny. (дата звернення: 11.05.2025).