

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____Наталія БОНДАРЧУК
«____» _____ 2026 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувачка

Ганна РЕТИНСЬКА

**Науковий керівник,
старша викладачка**

Ірина БАЙДАК

Дніпро – 2026

Зав. кафедри: д.держ.упр., проф.
Наталія БОНДАРЧУК

« » 20 року

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи
РЕТИНСЬКІЙ ГАННІ АНДРІЙВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства»
Науковий керівник старша викладачка Байдак І.І.

затверджені наказом по ДДАЕУ від « » 2026 р. №

2. Термін подання здобувачем роботи: « » 2026 р. .

3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність та внутрішні документи досліджуваного підприємства, літературні джерела, наукова література, наукові публікації та інтернет-джерела за темою дослідження

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). 1.Теоретичні основи управління конкурентоздатністю підприємства. 2. Аналіз системи управління конкурентоздатністю підприємства.3. Напрями підвищення конкурентоздатності АТ «Дніпровський стрілочний завод». Висновки та пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень):

1. Визначення ролі конкурентоздатності підприємства і теоретичні положення її формування; 2. Надання організаційно-економічної характеристики діяльності АТ «Дніпровський стрілочний завод»; 3. Оцінка конкурентоздатності АТ «Дніпровський стрілочний завод»; 4. Пропозиція заходів та рекомендацій щодо вдосконалення стратегії підвищення конкурентоздатності; 5. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів написання курсової роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту на підприємствах	Вересень- листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2026 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	**

Здобувачка

(підпис)

Ганна РЕТИНСЬКА

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

(підпис)

Ірина БАЙДАК

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність поняття та функції конкурентоздатності підприємства.....	6
1.2 Методи та підходи до оцінки формування конкурентоздатності підприємства	11
1.3 Проблеми збільшення конкурентоздатності при виході на нові ринки	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Дніпровський стрілочний завод».....	22
2.2 Аналіз конкурентного середовища АТ «Дніпровський стрілочний завод»...	26
2.3 Оцінка конкурентоздатності АТ «Дніпровський стрілочний завод»	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ.....	37
АТ «ДНІПРОВСЬКИЙ СТРІЛОЧНИЙ ЗАВОД»	37
3.1 Шляхи вдосконалення стратегії підвищення конкурентоздатності	37
3.2 Економічна ефективність запропонованих заходів.....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

В умовах глобальної економіки, де конкуренція загострюється, а ринкове середовище постійно трансформується, забезпечення та підвищення конкурентоздатності підприємства стає особливо актуальним.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка наявної стратегії конкурентоздатності АТ «Дніпровський стрілочний завод» та як результат розробка рекомендацій щодо її покращення на основі проведеного аналізу.

Для досягнення поставленої мети важливим є виконання таких **завдань**:

1. Вивчити теоретичні основи конкурентоздатності підприємств
2. Дослідити сучасні підходи до формування та практичні засоби з покращення стратегії конкурентоздатності.
3. Вивчити поточний організаційно-економічний стан та ключові показники роботи АТ «Дніпровський стрілочний завод».
4. Проаналізувати конкурентне середовище підприємства та оцінити його конкурентоздатність, виявивши основні труднощі та обмеження.
5. Розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоздатності АТ «Дніпровський стрілочний завод», враховуючи виявлені недоліки та потенціал для зростання.
6. Оцінити економічну ефективність від запропонованих заходів.

Об'єктом курсової роботи є стратегія конкурентоздатності АТ «Дніпровський стрілочний завод», що являє собою здатність об'єкта вигідно відрізнитися від конкурентів та успішно задовольняти потреби ринку, перевершуючи суперників.

Предметом дослідження є процес розробки та впровадження конкурентної стратегії підприємства, а також аналіз інструментів, методів і управлінських рішень, що визначають її ефективність.

Інформаційною базою у роботі є наукові джерела з питань управління конкурентоздатністю підприємства, статистичні показники діяльності АТ «Дніпровський стрілочний завод», внутрішня звітність компанії, а також

електронні ресурси, що охоплюють дослідження з тематики мотивації персоналу та статистичну інформацію щодо експорту України.

Методи дослідження, які використовувалися у роботі: економічний аналіз, порівняльний аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель 5 сили Портера, модель McKinsey, графічні та економіко-математичні методи.

Практичне значення проведених досліджень у курсовій роботі полягає у тому що розроблені рекомендації для удосконалення конкурентної стратегії АТ «Дніпровський стрілочний завод» можуть стати основою для прийняття управлінських рішень, використовуватися для поліпшення конкурентоздатності та довгострокового розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів загальним обсягом у 56 сторінку, графічні матеріали роботи налічують 22 таблиці і 11 рисунків, список використаних джерел налічує 51 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття та функції конкурентоздатності підприємства

Слово «конкуренція» походить від латинського «concurrentia», що означає «збігатися» або «зіштовхуватися». У сучасному розумінні це боротьба між суб'єктами ринкової економіки, спрямований на досягнення переваг у сфері виробництва, реалізації та придбання товарів і послуг [1].

Глобалізація та посилення конкурентної боротьби у сучасному світі утворюють суттєві виклики для підприємств у різних галузях економіки, що спричинило підняття проблеми підвищення конкурентоздатності підприємства на вершину економічних відносин [2, 3].

Походження терміну "конкуренція" в економічній науці залишається невизначеним. Проте відомо, що в середині XVIII століття були закладені перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби. Цей прорив значною мірою пов'язаний з представниками класичної політичної економії, які, завдяки тривалим дослідженням, сформулювали ключові принципи досконалої конкуренції. Теорія конкуренції була узагальнена Адамом Сміттом у своїй ключовій роботі «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй» (1776 р.), де він сформулював теорію конкуренції, визначивши її як суперництво і ототожнив її з «невидимою рукою», яка, за його уявленням, спрямовує дії підприємців до досягнення оптимального розвитку економіки, ніби керуючи ними за допомогою невидимих ниток [5]. Згідно з його поглядами, дефіцит товарів стимулює конкуренцію між споживачами, що призводить до зростання цін. Натомість, надлишок пропозиції породжує конкуренцію серед виробників, які прагнуть позбутися зайвих запасів, що, у свою чергу, веде до зниження цін. Таким чином, конкуренція, вирівнюючи норми прибутку, сприяє ефективному розподілу ресурсів, зокрема праці та капіталу.[6].

Ідея досконалої конкуренції, теоретичні засади якої заклав А. Сміт й подальше розвинув Д. Рикардо, допомогла зрозуміти, яким чином ціни в довгостроковій рівновазі поєднуються з принципами децентралізованого управління і як останні сприяють розвиткові капіталістичної економіки. З цього приводу Дж. С. Мілль зазначав, що оскільки конкуренція є основним регулятором цін, заробітної плати, ренти, вона сама по собі є законом, що встановлює правила цього регулювання.

Пояснюючи умови конкуренції суб'єктів господарювання того часу, теоретичні висновки науковців повною мірою не враховували динамічних аспектів конкуренції та різноманітності її мотиваційних засад. Пізніше, представники неокласичної школи, такі як А. Маршалл, Е. Чемберлін, Д. Робінсон та Й. Шумпетер, а також Ф. фон Хайєк, осмислюючи нові аспекти господарської діяльності, сформуvalи теорію недосконалої та монополістичної конкуренції. У межах цього підходу вони розширили предмет дослідження, включивши до нього нецінові форми конкуренції [7].

Подальша трансформація форм і методів конкуренції дозволили представникам сучасних наукових шкіл виявити ряд сутнісних характеристик і перспектив розвитку конкурентних відносин з позицій їх ролі у суспільному розвитку ринкових відносин. Так, до основних конкурентних структур, окрім зазначених вище досконалої конкуренції та недосконалої (монополістичної) конкуренції, було додано олігополію та чисту монополію.

Характерною рисою олігополії є обмежена кількість суб'єктів господарювання на ринку. Ця обмеженість призводить до взаємозалежності їх рішень щодо ціноутворення та обсягів виробництва. Кожне підприємство змушене враховувати стратегічні кроки конкурентів при формуванні власної цінової політики та визначенні обсягів випуску продукції [8].

Чиста монополія являє собою ринкову структуру, де домінує виключно один суб'єкт господарювання, який виступає єдиним постачальником певного блага або послуги.

Для кращого розуміння відмінностей наведених конкурентних відносин, їх характеристику було зведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика основних чотирьох конкурентних структур, що характеризують види ринків

Характеристика	Види конкурентних відносин на ринку			
	Чиста конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Чиста монополія
Кількість фірм	Велика кількість	Достатньо велика	Декілька	Одна
Тип продукції	Стандартизована	Диференційована	Стандартизована або диференційована	Унікальна
Контроль за ціною	Відсутній	Існує, однак досить обмежений	Обмежений взаємозалежністю. Значний в умовах таємної змови	Значний
Умови входження в галузь	Досить легкі, без обмежень	Достатньо легкі	При наявності значних переваг	Блоковано

Зведено на основі джерела [9].

В економічній науці конкуренція вважається фундаментальним законом, який проявляється по-різному в залежності від економічної системи. Незважаючи на це, єдиної загальноприйнятої теорії конкуренції досі немає. Існуючі дослідження відрізняються глибиною аналізу, поглядами на природу конкуренції, її форми та розвиток. Хоча більшість сучасних вчених бачать у конкуренції рушійну силу економічного прогресу, різні інтерпретації її проявів та перспектив призводять до суперечливих висновків. Тому важливо виявити та порівняти різні підходи до розуміння сутності конкуренції [10].

Так, Л. Кривенко визначає, конкурентоздатність як відмінність підприємства від його суперників, що дозволяє підприємству успішно задовольняти запити споживачів та ефективно здійснювати свою виробничу діяльність. [11].

На думку О. Янкового конкурентоздатність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [12].

І. Смолін вважає, що конкурентоздатність підприємства це його нова, якісна риса, яка допомагає йому бути успішним на ринку. Ця риса базується на сукупності позитивних відмінностей, які дозволяють компанії протистояти несприятливим зовнішнім умовам і досягати поставлених цілей. [13].

І. Акімова, М. Корж, І. Чуб характеризують конкурентоздатність підприємства, як здатність успішно функціонувати та розвиватися в умовах швидкозмінного оточення. Вона проявляється у вмінні адаптуватися, формувати конкурентні переваги і, як наслідок, перевершувати суперників за результатами своєї діяльності. [14].

Аналізуючи вищезазначені трактування авторів при визначенні поняття конкурентоздатності підприємства можна прийти до висновку, що конкурентоздатність підприємства виступає ніби якісна характеристика підприємства, що слугує як комплекс позитивних відмінностей, та забезпечує створення конкурентних переваг, через ефективне розпорядження ресурсами в умовах мінливого макросередовища.

Але не дивлячись на згоду із зазначеними вище трактуваннями, слід зазначити, що через велику кількість підходів як і для визначення терміну так і підходів до збільшення рівня конкурентоздатності, важливим є сприйняття всієї сукупності параметрів та умов, взаємозв'язків, що формують конкурентоздатність підприємства як єдиної системи.

Так, фокусуючись на системному підході Ж. Крючкова, трактуючи поняття, зазначила, що конкурентоздатність підприємства визначається його тривалою здатністю ефективно функціонувати на ринку. Це включає створення та реалізацію унікальної продукції, що задовольняє потреби споживачів, забезпечення стійкої ринкової позиції та отримання стабільного прибутку для подальшого розвитку [15].

Окрім очевидних позитивних наслідків для підприємства у вигляді збільшення прибутковості, конкурентоздатність також несе позитивний вплив на ринкові відносини через прояв у функціях регулювання, мотивації, розподілу та контролю графічно зображено на рис. 1.2.

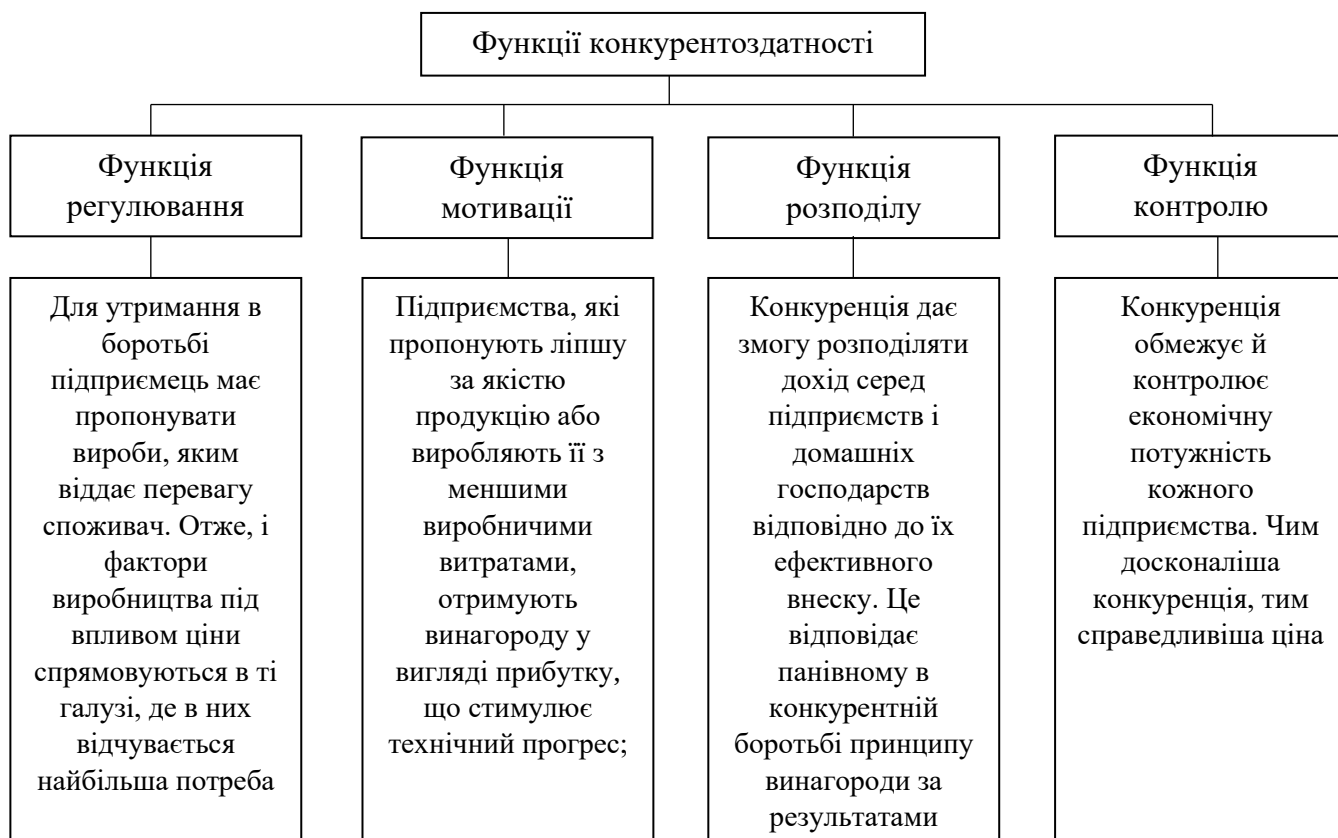


Рис. 1.2 Функції конкуренції [16].

Виходячи з наведеного схематичного зображення, можна зробити висновок, що конкурентоздатність, виконує низку життєво важливих функцій. Вона забезпечує відповідність обсягів виробництва попиту споживачів, спонукає суб'єктів господарювання до вдосконалення якості продукції та оптимізації витрат, сприяє справедливому розподілу прибутків відповідно до досягнутих результатів та запобігає концентрації надмірної економічної могутності в руках окремих гравців. Таким чином, конкурентоздатність є рушійною силою розвитку ринкових відносин, підвищення виробничої ефективності та стимулювання технічного прогресу.

1.2 Методи та підходи до оцінки формування конкурентоздатності підприємства

В першу чергу конкурентоздатність підприємства є результатом наявності конкурентних переваг, тобто ексклюзивної цінності що надає перевагу над конкурентами.

Фактори, що формують конкурентні переваги та впливають на конкурентоздатність суб'єктів господарювання на ринку можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні. Тобто фактори, на які підприємство не може вплинути й повинно сприймати їх як дещо незмінне, та фактори на які напряду може впливати керівництво та апарат управління підприємства [17].

Сучасні підприємства, що оперують на галузевих ринках, піддаються впливу як загальноекономічних факторів, що охоплюють усіх учасників національної економіки, так і специфічних чинників, характерних для окремих галузей. Для ефективного управління конкурентоздатністю недостатньо лише виявити її ключові фактори, також потрібно зібрати відповідні дані, розробити підходи та методи оцінки, провести системний економічний аналіз та визначити шляхи її покращення. Отже, для досягнення оптимальної ефективності функціонування підприємства є критично важливим проведення ретельного аналізу та дослідження тих елементів, які мають найбільший вплив на діяльність виробничих компаній та поведінку конкурентів на досліджуваному ринку [18, 19].

Методи оцінки конкурентоздатності підприємства можна умовно поділити на кількісні та якісні.

Одним з найрозповсюдженіших методів для оцінки конкурентоздатності підприємства є аналіз конкурентного середовища ринку за допомогою моделі п'яти сил конкуренції, запропонованою американським вченим М. Портером у 1979 році [20, 21].

Моделю п'яти сил М. Портера передбачає дослідження п'яти: складових інтенсивність конкуренції, загроза появи нових конкурентів, загроза товарів-замінників, сила покупців і сила постачальників.

Взаємозв'язки в моделі М. Портера можна класифікувати як горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні взаємодії визначаються динамікою конкуренції між вже присутніми на ринку компаніями, наявністю альтернативних товарів та загрозою входження нових гравців. Вертикальні ж взаємодії в межах галузі виникають завдяки співпраці підприємств з постачальниками ресурсів та торговими посередниками, що забезпечує безперебійне постачання готової продукції до споживачів. Графічно такі типи взаємодії зображено на рис. 1.3.

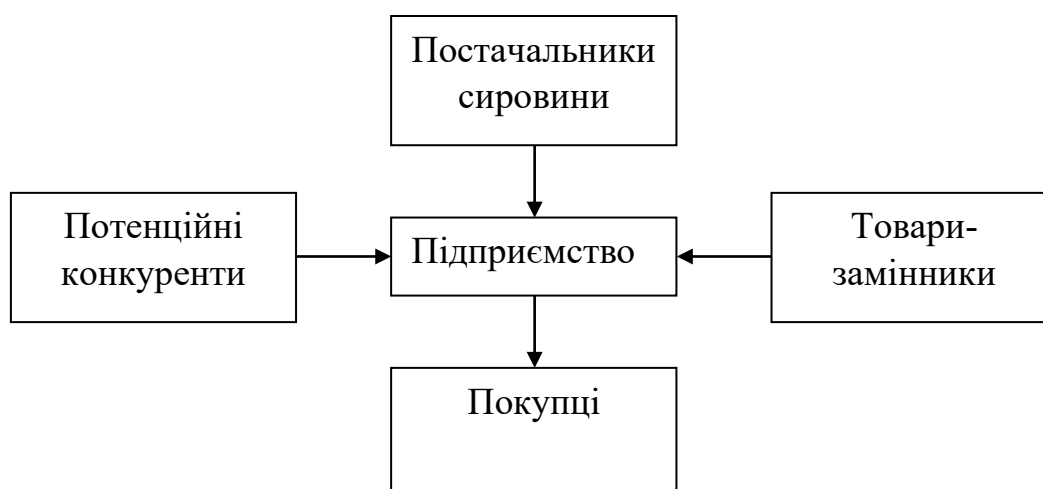


Рис. 1.3 Типи взаємодії елементів моделі п'яти сил

Більш детально охарактеризуємо складові моделі:

1. Потенційні конкуренти: Високоприбуткові ринки приваблюють нових гравців, що знижує прибуток. Без заходів блокування входу, прибуток послідовно зменшуватиметься зі зростанням конкуренції.

2. Ринкова сила постачальників: Визначає контроль постачальників над ціною та якістю. Чим більше продавців і менший їх вплив, тим легше отримати вигідні умови та контролювати витрати.

3. Ринкова сила покупців: Здатність споживачів впливати на підприємство через зміну постачальника, пошук заміни або бойкот, а також чутливість до ціни.

4. Доступність альтернативних продуктів: Споживачі можуть відмовитись від товару на користь замінника. Загроза зростає зі збільшенням ціни [22, 23].

Розроблена М. Портером модель п'яти сил галузевої конкуренції дає змогу виявити основні причини, що впливають на виникнення конкурентної боротьби, оцінити привабливість галузі та спрогнозувати її перспективи. Це, в свою чергу, дає змогу апарату управління підприємства розробляти більш обґрунтовані стратегії для подальшої діяльності та розвитку. Процес роботи з цією моделлю передбачає послідовний аналіз усіх сил, як окремо, так і в їх сукупності. Для цього першим кроком є створення таблиці, яка визначатиме параметри оцінки для кожної сили впливу. Далі встановлюється бальна система для різних рівнів впливу, наприклад: 3 бали за високий, 2 бали за середній, 1 бал за низький. Після цього проводиться безпосередньо оцінка, шляхом вибору відповідних значень. Приклад розрахунку та оцінки конкурентних переваг підприємства представлено нижче в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Шкала оцінювання конкурентних переваг підприємства у
внутрішньогалузевому конкурентному середовищі

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3 (Підприємство лідер ринку)	2 (Підприємство конкурентне)	1 (Підприємство не конкурентне)
Темпи зростання ринку			
Рівень диференціації товару			
Обмеження в підвищенні цін			
Підсумковий бал	Сума отриманих балів		
Шкала оцінювання			
3 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
4-6 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
7-9 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Для оцінки позицій підприємств, ще одним із популярних методів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Цей метод використовується для зіставлення різних виробів і формування продуктово-ринкової стратегії підприємства. Він передбачає оцінку кожного виробу за двома критеріями: потенціалом зростання ринку (динамікою попиту, обсягів продажів або галузевих показників) та конкурентною силою, що вимірюється як співвідношення частки компанії на ринку до частки її головного конкурента. Це співвідношення дозволяє прогнозувати майбутнє конкурентне становище. Результати аналізу кожного продукту наносяться на відповідні сегменти матриці (рис. 1.5) [24].

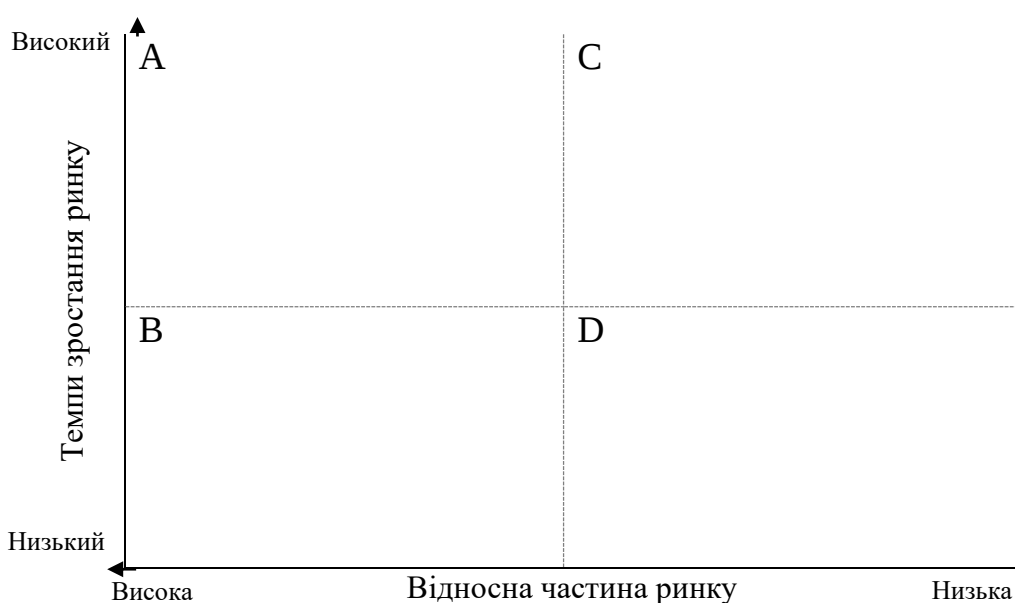


Рис. 1.5 Схема матриці БКГ

Матричне поле поділяється на чотири клітини (A, B, C, та D) в залежності від потрапляння на яку, можна визначити характеристику позиції, відповідну стратегію дій і подальшу перспективу виробу у конкурентному середовищі. Характеристика зазначених позицій клітин матричного поля наведена у табл. 1.6.

Також при оцінці конкурентоздатності підприємства важливими є підходи, що дозволяють визначити сильні й слабкі сторони, й врахувати вплив загроз і можливостей зовнішнього середовища.

Основні підходи до оцінки формування конкурентоздатності підприємства зводяться до ресурсного, процесного, маркетингового та інтегрального. Вони

дозволяють оцінити потенціал, ефективність бізнес процесів, позицію на ринку та сформувати комплексну картину конкурентних можливостей.

Таблиця 1.6

Характеристика позицій поля матриці БКГ

Позиція	Характеристика позиції
А (Зірки)	Висококонкурентний бізнес на швидкозростаючих ринках. Потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства.
В (Дійні корови)	Висококонкурентний бізнес на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але прибуток значно більший, ніж потрібно для підтримання власної долі ринку.
С (Знаки питання)	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на швидкозростаючих перспективних ринках.
Д (Собаки)	Низько конкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Його краще ліквідувати.

Створено на основі джерела [25].

Для ефективного стратегічного планування багато підприємств активно застосовують SWOT-аналіз. Цей підхід стає незамінним при виведенні на ринок інноваційних продуктів, визначенні чітких стратегічних напрямків в умовах ринкових змін, оцінці перспектив нових бізнес-ініціатив, а також при впровадженні змін та мінімізації ризиків. Основна ідея SWOT-аналізу це перетворення слабкостей на переваги, трансформація загроз у можливості та стратегічний розвиток сильних сторін компанії, враховуючи її реальні можливості. [26].

Також важливим підходом є оцінка саме внутрішнього середовища підприємства, для цього часто використовують Модель McKinsey 7S – це рамкова структура, що допомагає компаніям зрозуміти, як сім ключових "S" (стратегія, навички, цінності, структура, системи, кадри, стиль) взаємодіють між собою. Назва моделі походить від компанії McKinsey та цих семи англomовних термінів. Ефективне узгодження цих елементів є запорукою здатності організації адаптуватися до змін та досягати своїх стратегічних цілей. [27].

Так, зазначені вище методи і підходи аналізу конкурентоздатності дозволяють детально вивчити становище підприємства у конкурентному середовищі ринку, ідентифікувати його переваги і недоліки, і навіть проаналізувати вплив як внутрішніх, і зовнішніх чинників. Результати такого аналізу стають фундаментом для формування стратегій, спрямованих на зміцнення ринкових позицій, підвищення операційної ефективності та забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

1.3 Проблеми збільшення конкурентоздатності при виході на нові ринки

При виході підприємства на нові ринки, процес збільшення рівня конкурентоздатності стикається з низкою проблем, які пов'язані із внутрішніми ресурсами, та зі зовнішнім середовищем.

Розвиток світової економіки в ХХ столітті сприяв посиленню міжнародної конкуренції. Паралельно з цим трансформувалися й методи конкурентної боротьби: окрім активного впровадження нововведень та винаходів головними інструментами протистояння стали якість товару або послуги. Це призвело до загострення конкурентної боротьби на всіх рівнях економіки, що, у свою чергу, вивело питання конкурентоздатності на перший план як на державному, так і на корпоративному рівнях [28].

У сучасному світі глобалізації успішний розвиток підприємств все частіше залежить від їх присутності на міжнародних ринках. Вихід підприємств на які зазвичай є тривалим еволюційним процесом. Він вимагає чіткого визначення цілей, мотивів, детальний аналіз та оцінку можливостей компаній, фірм, підприємств, що виходять на міжнародний ринок. Для фірми вихід на зовнішній ринок зводиться до вирішення ряду проблем та досягнення поставлених цілей, таких як розширення клієнтської бази, оптимізації витрат, підвищення своєї конкурентоздатності, зменшення залежності від одного ринку шляхом диверсифікації чи збільшення своєї ринкової вартості [29].

Тобто, як зазначав Ю. Колесник, міжнародна конкурентоздатність підприємства – здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку [30].

Важливим питанням, що сприяє успіху у створенні та впровадженні конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках є розуміння структури та взаємозв'язку аспектів конкурентоздатності, що представлені на рис. 1.7.

Перший етап полягає у створенні технічних регламентів, що визначають обов'язкові державні стандарти для продукції. Однак, виробникам слід усвідомлювати, що дотримання технічного регулювання не є запорукою конкурентоздатності їх продукції, а лише допуском для входження на ринок.



Рис. 1.7 Структура міжнародної конкурентоздатності підприємства [31]

Велике значення для успіху підприємства має якість продукції. Тобто існує необхідність у ретельній роботі апарату управління підприємства щодо цілеспрямованої праці з її підвищення. Такий підхід лише частково забезпечуватиме конкурентоздатність підприємства, оскільки за однакової пропозиції споживачі матимуть змогу вибирати товари, надаючи перевагу кращим виробникам, тобто тим, що мають конкурентну перевагу.

Найкращим підходом до визначення конкурентних переваг підприємства є виділення внутрішніх компонентів, які формують його стратегічний потенціал та забезпечують створення кінцевої продукції. Ці компоненти найкраще ідентифікуються за моделлю «Чорної шухляди», де «Входом» моделі є запит

ринку на продукцію, а «Виходом» - конкурентоздатний товар. Основою моделі є система виготовлення товарів: обробка, виробництво упаковка та постачання виготовленої продукції, а основними підсистемами виступають елементи, що саме й створюють конкурентні переваги, тобто надають продукції підприємства ексклюзивної цінності. До таких підсистем відносяться маркетинг, логістика, розробка інновацій та управління персоналом. Графічно цю модель зображено на рис. 1.8.

Тобто, використання такого підходу, не тільки підтверджує системний характер конкурентоздатності та її різноманітну структуру, а ще й надає змогу, використовуючи таку модель розподілу елементів, краще зрозуміти її структуру. Що, безпосередньо, має позитивний вплив на розуміння взаємозв'язку аспектів конкурентоздатності при створенні стратегії щодо її підвищення, та подальшому аналізі конкурентних переваг.



Рис. 1.8. Модель «Чорної шухляди», створено на основі джерела [32].

Розглянемо більш детально зазначені підсистеми та їх вплив у створенні конкурентних переваг для послуг чи продукції, що виробляє підприємство.

Згідно з думкою більшості дослідників, термін «логістика» походить з Давньої Греції, де він означав «вміння обчислювати й міркувати». Логістика в

економічній науці та практиці являє собою сукупність заходів, що займається плануванням, контролем та забезпечує безперебійний потік матеріалів, інформації та фінансів від первинного джерела до кінцевого споживача [33].

Конкурентні переваги, що може забезпечити підприємству управління логістикою полягають у покращенні логістичних операцій. Цей процес націлений на максимальну продуктивність та раціональне використання ресурсів. Основні аспекти, що включає у себе стратегія оптимізації логістичних процесів полягають у виборі надійних та ефективних постачальників, оптимальне планування маршрутів, використання більш містких транспортних засобів, економне використання палива, та автоматизація складських приміщень. Скорочення витрат на логістику має прямий вплив на собівартість виробництва та кінцеву ціну продукції, роблячи її доступнішою і привабливішою для споживачів. Паралельно, забезпечення швидкої та надійної доставки дозволяє компанії оперативно реагувати на запити клієнтів, підвищуючи їхню задоволеність та зміцнюючи ділові зв'язки. Таким чином оптимізація логістичних операцій має прямий вплив на підвищення рівня конкурентоздатності підприємства [34].

Підвищення ефективності управління персоналом другою підсистемою, що має неабиякий вплив на створення конкурентних переваг. Оскільки управління персоналом являє собою комплексну систему заходів, спрямованих на розвиток професійних компетенцій працівників, їх мотивацію та стимулювання з метою забезпечення ефективного функціонування і сталого розвитку підприємства. Одним із ключових результатів такого управління є підвищення продуктивності праці та ефективності виробничих процесів [35].

Зокрема, результати досліджень свідчать, що застосування комплексного підходу до мотивації персоналу, який поєднує матеріальні стимули у вигляді додаткової винагороди за досягнуті результати з нематеріальними методами, такими як мотиваційні бесіди та підтримка працівників, сприяє зростанню продуктивності праці майже на 20 % та скороченню кількості помилок більш ніж на 40 %. [36].

За словами Д. Антіл, маркетинг – це процес створення уявлення про товари та послуги в головах покупців за допомогою різних каналів. Тобто, керівництво підприємства повинне розробляти заходи аби мати можливість позитивно позиціонувати себе в умах своїх клієнтів, щоб їх продукція та послуги були привабливішими за конкурентні позиції [37].

В наш час, маркетинг еволюціонує, виходячи за межі традиційного розуміння реклами. Відділи маркетингу не обмежуються лише розробкою реклами, вони активно працюють над тим, щоб задовольнити найглибші потреби клієнтів, створити цілі продуктових лінійок, визначити стратегічні орієнтири компанії, сформувавши чітке позиціонування, розробити неповторний стиль комунікації та побудувати потужний образ бренду.

Негативні інциденти, низька якість товарів чи недобросовісна поведінка шкодять як репутації, так і бренду. Тому компаніям важливо дбати про позитивний імідж, добре спілкуватися з клієнтами та дотримуватися високих стандартів. В умовах виходу на нові, європейські ринки ділова репутація набуває особливої ваги. Це пояснюється підвищеними вимогами ЄС до прозорості корпоративного управління, соціальної та екологічної відповідальності бізнесу. Недотримання базових вимог може знищити можливість закріпитися на новому ринку, та призвести до відмов у співробітництві з іншими європейськими підприємствами. В той же час позитивна репутація відкриває доступ до іноземних інвестицій і грантових програм, підвищує довіру з боку європейських партнерів, сприяє участі у міжнародних проектах [38].

Для підприємства, яке прагне здобути якомога більше конкурентних переваг, особливо під час виходу на нові ринки, ключове значення має інноваційна діяльність. Конкурентоздатність, економічний розвиток і впровадження інновацій перебувають у тісному взаємозв'язку. Створення власних інноваційних рішень або придбання ліцензій у компаній-піонерів на використання певних технологій, продуктів чи ідей дає змогу підприємствам розробляти унікальні товари та послуги, а також формувати вагомі стратегічні переваги в умовах висококонкурентних галузей. Вплив інноваційності зображено на рис. 1.9 [39].

Інноваційність спирається на процес удосконалення, ефективне засвоєння та впровадження нововведень, спрямованих на оновлення технологій, техніки, організації виробництва, розроблення нової продукції, та проведення соціальних інновацій, спрямованих на ефективну зміну поведінки персоналу з метою отримання запланованих результатів.

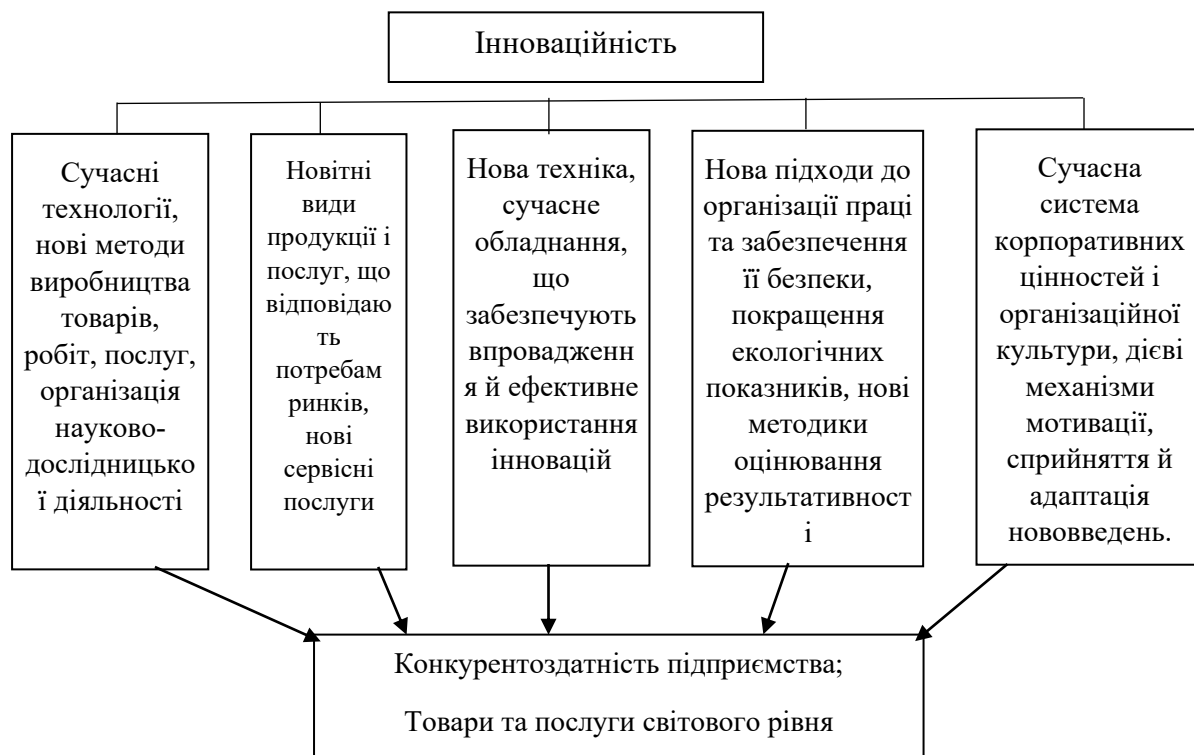


Рис. 1.9 Вплив інноваційності на конкурентоздатність підприємства

Таким чином для збільшення конкурентоздатності при виході на нові ринки керівництву підприємства необхідно провести комплекс маркетингових досліджень. Стратегія виходу має передбачати поступове входження, залучення локальних партнерів для ефективної адаптації та просування, інвестувати у бренд та репутацію на новому ринку та використовувати гнучку цінову політику з урахуванням місцевих умов.

Саме поєднання цих складових дозволяє підприємству не тільки вижити в умовах загострення конкуренції, але й досягти необхідного рівня конкурентоздатності.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Дніпровський стрілочний завод»

АТ «Дніпровський стрілочний завод» підприємство із тривалою історією, діяльність якого розпочалася у 1916 році зі створення на станції Катеринослав Катерининської залізниці спеціалізованих колійних майстерень, призначених для ремонту стрілочних переводів [40]. Наступним важливим етапом розвитку підприємства став 1936 рік, коли завод освоїв виробництво та випустив перші стрілочні переводи власного виготовлення.

Нині АТ «ДнСЗ» належить до провідних промислових підприємств України. Основними видами його продукції є стрілочні переводи, виливки з високомарганцевої сталі, елементи рейкових скріплень, а також змінне обладнання для підприємств гірничо-збагачувального комплексу. Вироби заводу постачаються не лише на внутрішній ринок, а й експортуються до багатьох країн, зокрема Казахстану, Молдови, Грузії, Естонії, Латвії, Литви, Іспанії, Туреччини та інших держав.

Головною метою діяльності підприємства є виготовлення високоякісної стрілочної продукції, яка відповідає сучасним і перспективним вимогам споживачів. Високий рівень якості забезпечується завдяки потужному конструкторському і технологічному потенціалу підприємства та функціонуванню ефективної системи управління якістю. [40].

АТ «Дніпровський стрілочний завод» є одним із ключових підприємств, що забезпечують безперебійну роботу та модернізацію залізничної інфраструктури держави. Попри труднощі, пов'язані з повномасштабним вторгненням країни агресора, АТ «ДнСЗ» мало можливість втримати виробничі можливості, адаптуватися до нових умов господарювання та підтримувати стабільну виробничу діяльність. АТ «ДнСЗ» послідовно впроваджує інноваційні

технологічні рішення, удосконалює організацію виробництва та розширює ринки реалізації власної продукції.

Для більш повної оцінки фінансово-економічного становища АТ «Дніпровський стрілочний завод» здійснено аналіз ефективності використання основних засобів і оборотних активів підприємства. Фінансова звітність з якої було взяти дані наведена у Додатку А.

Таблиця 2.1

Оцінка забезпеченості основними та оборотними фондами й ефективності їх використання в АТ «Дніпровський стрілочний завод» у 2023–2025 роках.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 у % до 2023р.
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	528657,0	755262,00	930494,50	176,01
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	1517287,00	1537106,00	1815973,50	119,69
Валова продукція, тис. грн.	391193	484649	546075	139,59
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1009046	1790220	2346504	232,55
Повна собівартість продукції, тис. грн.	535022	996031	1446538	270,37
Кількість працівників	638	616	622	97,49
Фондовіддача, грн.	0,74	0,64	0,59	79,31
Фондомісткість, грн.	1,35	1,56	1,70	126,09
Фондоозброєність, тис. грн.	828,62	1226,07	1495,97	180,54
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	0,67	1,16	1,29	194,30
Тривалість одного обороту оборотного капіталу, днів	541	309	279	51,47
Матеріаловіддача, грн.	2,42	2,32	2,07	85,36
Матеріаломісткість, грн.	0,41	0,43	0,48	117,15
Рентабельність виробництва, %	88,60	79,74	62,22	-26,38 в.п.

Аналіз показників ефективності використання основних та оборотних фондів свідчить, що попри зростання виручки від реалізації більш ніж удвічі, рентабельність виробництва у 2025 році знизилася на 26,38 % порівняно з 2023

роком. Така тенденція пояснюється тим, що темпи зростання повної собівартості продукції випереджають темпи збільшення виручки від реалізації, а різниця між ними становить 37,82 %. Графічно зображено на рис.2.2.

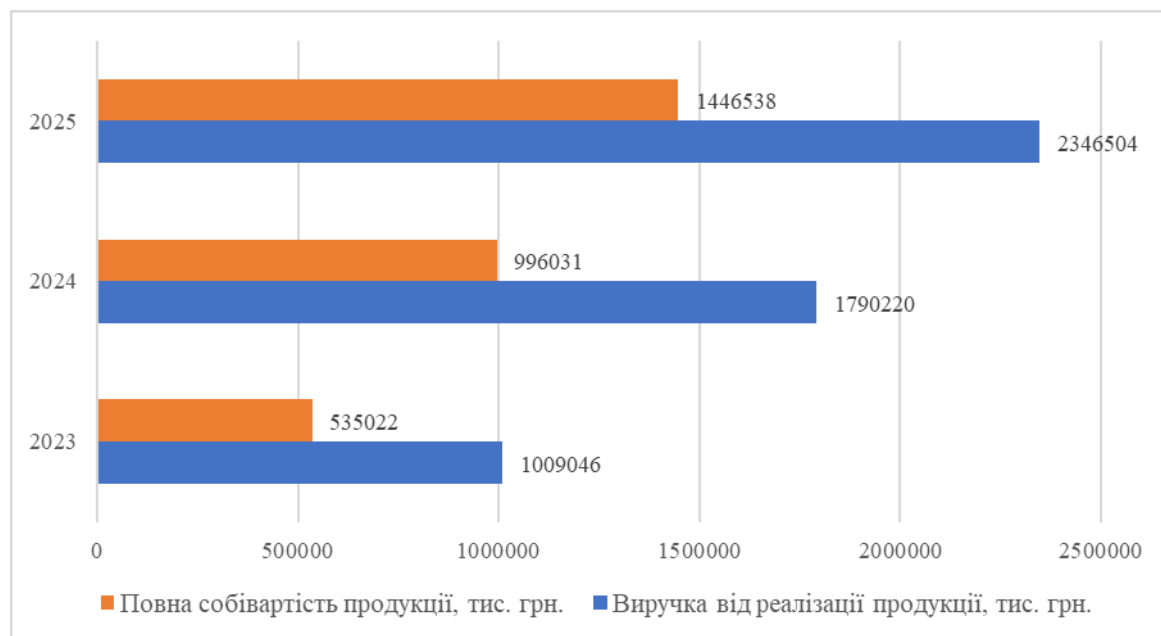


Рис. 2.2 Зіставлення виручки від продажу з повною собівартістю реалізованої продукції АТ «Дніпровський стрілочний завод»

Дослідження показника матеріаловіддачі також вказує на погіршення ефективності використання матеріальних ресурсів. Це означає, що підприємство отримує менший обсяг виручки на кожну гривню, вкладену в матеріали. У 2025 році показник матеріаловіддачі склав 2,07 грн, що на 14,64 % менше, ніж у 2023 році, демонструючи одну з причин підвищення собівартості продукції є зростання вартості сировини, а також основних і допоміжних матеріалів, які використовуються у виробничому процесі (рис. 2.3).

На основі побудованої в MS Excel лінії тренду та отриманого рівня апроксимації можна прогнозувати подальше зниження матеріаловіддачі. Збереження такої тенденції в перспективі може негативно позначитися на фінансових результатах діяльності підприємства та рівні його прибутковості.

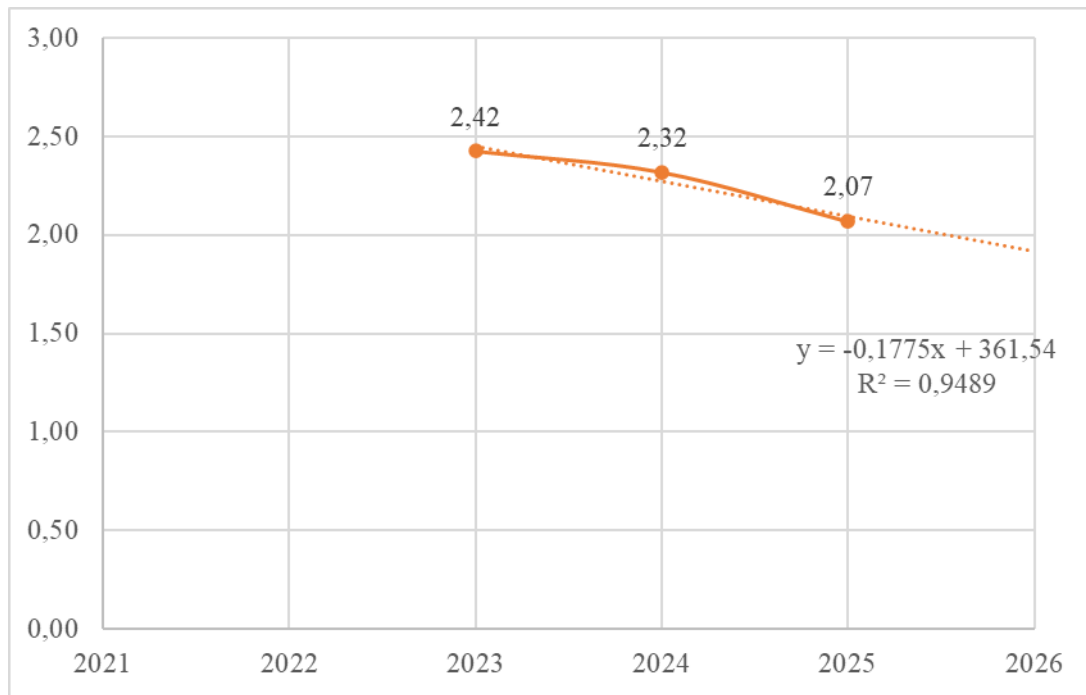


Рис. 2.3. Очікувана динаміка скорочення показника матеріаловіддачі у діяльності АТ «Дніпровський стрілочний завод»

Незважаючи на тенденцію до зростання вартості сировини, директор АТ «Дніпровський стрілочний завод» дотримується позиції щодо збереження поточних обсягів виробництва та співпраці з наявними постачальниками, не вбачаючи необхідності у внесенні відповідних змін.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз запасів АТ «Дніпровський стрілочний завод»
за даними IV кв. 2025 р. і I кв. 2026 р.

Показники	IV кв. 2025 р.	I кв. 2026 р.	Відхилення, %
Виробничі запаси, тис. грн.	414344	401553	96,91
Незавершене виробництво, тис. грн.	113636	180473	158,82
Готова продукція, тис. грн.	17715	7212	40,71

Аналіз даних щодо запасів АТ «ДнСЗ», поданих у табл. 2.4, дозволяє оцінити рівень виробничої активності. У I кварталі 2026 року у порівнянні з попереднім періодом спостерігалось зниження обсягів виробничих запасів на 3,09 %, тоді як показник незавершеного виробництва зріс на 58,82 %, що говорить про

посилення інтенсивності виробничих процесів та збільшення завантаженості виробничих потужностей. Водночас суттєве скорочення залишків готової продукції майже на 60 % може вказувати на активний збут і стабільний попит на продукцію підприємства. Графічне відображення результатів аналізу подано на рис. 2.5.

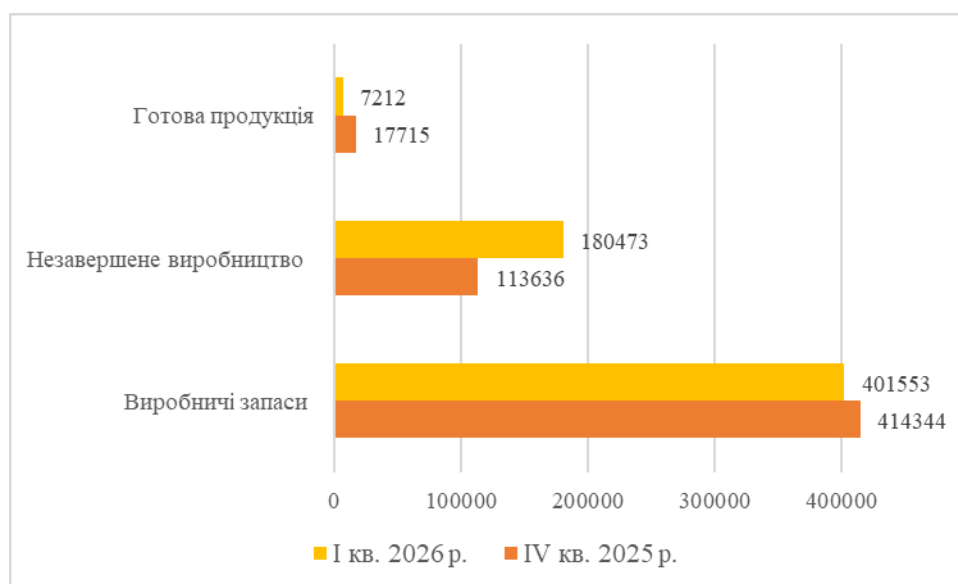


Рис. 2.5 Динаміка виробничих запасів АТ «Дніпровський стрілочний завод»

АТ «Дніпровський стрілочний завод» підтримує тісну взаємодію з АТ «Укрзалізниця», яка виступає основним споживачем його продукції. В умовах, коли значна частина державного бюджету спрямовується на оборонні потреби, фінансування «Укрзалізниці» з боку держави є певною мірою обмеженим. Враховуючи накопичений відкладений попит на продукцію, керівництво підприємства зберігає стабільні обсяги виробництва та залишається готовим швидко реагувати на потреби «Укрзалізниці» у разі їх виникнення.

2.2 Аналіз конкурентного середовища АТ «Дніпровський стрілочний завод»

Конкурентне середовище, в якому функціонує АТ «ДнСЗ», визначається сукупністю факторів, що включають актуальні напрямки розвитку українського

машинобудування, стан транспортної інфраструктури, динаміку попиту на залізничну продукцію, а також активність ключових вітчизняних та міжнародних виробників стрілочних виробів.

Головним напрямком роботи АТ «ДнСЗ» є виготовлення стрілочних переводів, необхідних для функціонування залізничних шляхів, а також виробництво комплектуючих елементів верхньої будови колії та іншої продукції, що забезпечує потреби залізничного транспорту. Основними споживачами цієї продукції на внутрішньому ринку є, як вже було зазначено раніше, «Укрзалізниця», а також промислові підприємства, метрополітени та компанії, що працюють у гірничо-металургійній галузі.

На міжнародному ринку значну конкуренцію створюють виробники з країн Європейського Союзу та Азії, чия продукція характеризується високим ступенем технологічної складності та якістю. Ці іноземні компанії володіють суттєвими перевагами завдяки впровадженню автоматизованих виробничих процесів, використанню інноваційних технологій та наявності доступу до глобальних фінансових ресурсів.

Експорт стрілочних переводів АТ «ДнСЗ» становить невелику частку, у розмірі близько 5-6% від загального обсягу реалізації. Наразі підприємство активно працює над впровадженням у виробництво стрілочної продукції, необхідної для розвитку залізничної інфраструктури України та інтеграції з європейською транспортною системою. Саме тому одним із ключових напрямків роботи АТ «ДнСЗ» стало освоєння та вдосконалення продукції для європейського стандарту колії.

АТ «ДнСЗ» продовжує модернізацію виробництва, освоєння нових конструкцій та вдосконалення технічних рішень задля забезпечення надійності, безпеки та сумісності української залізничної інфраструктури з європейською мережею.

З метою визначення конкурентоздатності підприємства на зовнішньому ринку необхідно провести аналіз, який здатен показати, як впливає макросередовище на суб'єкти бізнесу. Для цієї цілі використовують PEST-аналіз.

Він являє собою інструмент, призначений для виявлення політичних (Р – political), економічних (Е – economic), соціальних (S – social) і технологічних (Т – technological) факторів зовнішнього середовища, та передбачення динаміки їх впливу [41].

Таблиця 2.6

PEST-аналіз макроекономічних факторів європейського ринку та їх вплив на конкурентоздатність АТ «ДнСЗ»

Фактори	Ранг важливості	Оцінка		Зважена оцінка	
		+	-	+	-
Р – політичні фактори 1. Євроінтеграційний курс України 2. Воєнний стан та безпекові ризики 3. Високі регуляторні вимоги	3	3	3 2	9	9 6
Е – економічні фактори 1. Відновлення економіки України 2. Коливання валютних курсів 3. Розширення міжнародних логістичних маршрутів	3	3 2	2	9 6	6
S – соціальні фактори 1. Підвищення ролі екологічного транспорту 2. Трудова міграція населення 3. Урбанізація та розвиток міського транспорту	2	1 1 2	1	2 2 4	2
Т – технологічні фактори 1. Автоматизація виробництва 2. Посилення вимог до якості та сертифікації 3. Інновації у матеріалах та конструкціях	2	2	2 1	4	4 2

Для зручності проведення подальшого аналізу зважену оцінку факторів та їх суму було зведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Результати PEST-аналіз

Фактори	+	-
Р – політичні фактори	9	15
Е – економічні фактори	15	6
S – соціальні фактори	8	2
Т – технологічні фактори	4	6
Всього:	36	29

Згідно з проведеним PEST-аналізом, політичні та економічні фактори є ключовими для АТ «ДнСЗ» завдяки євроінтеграційним прагненням України та відновленню національної економіки, а також завдяки розвитку міжнародних логістичних шляхів. Ці фактори сприяють розширенню ринків збуту та інтеграції в європейський транспортний простір. Водночас, воєнний стан, безпекові ризики, нестабільність валютних курсів та високі регуляторні вимоги європейського ринку створюють серйозні загрози, які можуть негативно позначитися на виробничій стабільності, витратах та конкурентних позиціях заводу.

Тобто, АТ «ДнСЗ» має суттєві шанси для збільшення своєї частки на європейському ринку. Проте, реалізація цих шансів залежить від вміння менеджменту підприємства ефективно протистояти ризикам, пов'язаним із воєнним станом, економічною нестабільністю та високою конкуренцією на міжнародній арені. Це вимагає подальшого розвитку системи управління конкурентоспроможністю та активного впровадження інноваційних рішень.

Для подальшої оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства скористаємося SWOT-аналізом (табл. 2.8),

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз АТ «ДнСЗ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Більше 100 років досвіду виробництва стрілочної продукції Повний виробничий цикл та наявність власної конструкторської бази Досвід експорту продукції до країн Європи Сертифіковане виробництво та можливість виготовлення індивідуальних замовлень під вимоги клієнтів	Обмежена впізнаваність бренду на ринку ЄС Логістичні ризики через воєнний стан в Україні Нижчі фінансові можливості порівняно з великими міжнародними конкурентами Необхідність значних інвестицій для адаптації продукції до окремих європейських стандартів та сертифікації
Можливості	Загрози
Масштабні інвестиції ЄС у модернізацію залізничної інфраструктури та розвиток екологічного транспорту Зростання попиту на високошвидкісні залізничні перевезення та сучасні стрілочні системи Використання конкурентної переваги у вигляді нижчої собівартості виробництва порівняно з окремими виробниками ЄС	Висока конкуренція з боку європейських виробників Валютні коливання та нестабільність світового ринку металопродукції Воєнні ризики, що можуть впливати на виробництво та виконання контрактів Зростання вартості логістики та енергоносіїв у Європі

SWOT-аналіз дає змогу ідентифікувати стратегічні можливості та загрози, а також формування рекомендації щодо майбутнього розвитку. При якому сильні (S) та слабкі (W) сторони підприємства зіставляються з можливостями (O) та загрозами (T) ринку [42].

Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать про значні перспективи розвитку АТ «ДнСЗ» на європейському ринку. Підприємство володіє низкою ключових переваг, зокрема: багаторічним досвідом виробництва, повним виробничим циклом та власною конструкторською базою. Наявність досвіду експорту до країн Європи та виробництво стрілочних переводів для високошвидкісних магістралей додатково зміцнюють конкурентні позиції підприємства.

Ключовими можливостями для підприємства є інтеграція України до транспортної системи ЄС, значні інвестиції в залізничну інфраструктуру та зростання попиту на сучасні інфраструктурні рішення. Серед основних загроз сильна конкуренція з боку європейських та китайських виробників, жорсткі сертифікаційні вимоги та воєнні ризики в Україні.

Стратегічне посилення позицій АТ «ДнСЗ» на європейському ринку вимагає подальшої модернізації виробництва задля досягнення більшої кількості європейських стандартів якості, активного розвитку міжнародного партнерства та стимулювання інновацій у продукції. Реалізація цих завдань забезпечить довгострокове зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Наступним важливим етапом при аналізі конкурентного середовища є оцінка конкурентів. Розглядаючи методи для конкурентного аналізу одним з ефективніших є бенчмаркінг. Цей метод, підвищує продуктивність підприємства за рахунок виявлення та впровадження кращих практик здійснення економічних операцій і продажів компаній. Тобто, аналіз переваг конкурентів і підприємств-лідерів галузі задля подальшого застосування у власній діяльності [43].

Так, фахівці АТ «ДнСЗ» здійснили робочі візити до провідних залізничних виставок у Польщі, Іспанії та Китаї, де ознайомилися з найсучаснішими досягненнями у сфері залізничної інфраструктури. У рамках цих закордонних

поїздок вони не лише вивчали передові технології, але й відвідували високотехнологічні виробництва стрілочних переводів, аналізуючи новітні підходи до проектування, використання матеріалів та організації виробничих процесів. Зокрема, важливим результатом цих поїздок стало встановлення прямих зв'язків із закордонними партнерами, обмін практичними знаннями та детальне обговорення можливостей для технічного співробітництва. Впровадження отриманого досвіду стане ключовою темою наступного розділу.

2.3 Оцінка конкурентоздатності АТ «Дніпровський стрілочний завод»

В умовах глобалізації економічних процесів та посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, критично важливо точно оцінювати конкурентоздатність підприємства. Оцінка конкурентоздатності є важливим етапом стратегічного аналізу, що дозволяє виявити, конкурентні переваги та недоліки, а також оцінити ефективність використання ресурсів та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Результати оцінки створюють інформаційну основу для прийняття рішень, спрямованих на посилення ринкових позицій підприємства.

Для оцінки конкурентоздатності АТ «ДнСЗ», спершу необхідно оцінити привабливість та рівень конкуренції у галузі. Для цього можна скористатися зазначеною в минулому розділі моделлю 5 сил Портера.

Наведені у табл. 2.9 характеристики основних конкурентних сил галузі виступають ринковими вимогами, з якими задля подальшої оцінки необхідно провести порівняльний аналіз характеристик АТ «ДнСЗ».

На сьогоднішній день система управління якістю підприємства підтверджена сертифікатами:

- на відповідність ДСТУ ISO 9001: 2015 (ISO 9001: 2015, IDT) в системі сертифікації ГП "ДОСЖТ" (RCU);
- на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001: 2015 в системі сертифікації TÜV SÜD.

Таблиця 2.9

Характеристика основних конкурентних сил у галузі

Конкурентна сила	Характеристика впливу
Наявні конкуренти	Підприємство спеціалізується на виробництві стрілочних переводів та елементів верхньої будови колії. Цей ринок представлений європейськими та азіатськими гравцями. Конкуренція загострюється у боротьбі за великі інфраструктурні та державні замовлення.
Потенційні конкуренти	Висока капіталомісткість, потреба у дорогому спеціалізованому обладнанні, значні інвестиційні витрати та обов'язкова сертифікація продукції формують серйозні перешкоди для нових гравців, які прагнуть увійти на цей ринок.
Сила постачальників	Основною сировиною є металопрокат, литво та комплектуючі. Коливання цін на метал та обмежена кількість постачальників спеціалізованої сировини можуть призвести до збільшення собівартості продукції, що, в свою чергу, негативно впливає на прибутковість підприємства.
Сила споживачів	Ключовими клієнтами виступають залізничні компанії, промислові гіганти, оператори метрополітену та державні установи. Обмежена кількість великих замовників надає їм значний вплив у формуванні умов співпраці, зокрема щодо ціноутворення, стандартів якості та графіків поставок.
Загроза альтернативних товарів	Стрілкові переводи та інші компоненти залізничної інфраструктури мають унікальні характеристики, для яких практично не існує рівноцінних аналогів. Крім того, альтернативні види транспорту не здатні усунути фундаментальну потребу у залізничній інфраструктурі.

Що свідчить про наявність спеціалізованого обладнання, та можливість залучення інвестицій задля підтримання високого технологічного рівня продукції, та оцінюється на 2 бали за моделлю Портера.

АТ «ДнСЗ» веде закупівельну діяльність тільки з виробниками та офіційними дилерами, які відповідають стандартам якості та охорони праці підприємства. Стабільними постачальниками сировини та рейкової продукції виступають ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» і ТОВ «АРСЕЛОРМІТТАЛ» відповідно. Наявність у межах країни надійних постачальників якісної сировини для виробничого підприємства відповідно до моделі Портера оцінюється на 3 бали.

Як було зазначено вище по розділу, на міжнародному ринку значну конкуренцію створюють виробники з країн Європейського Союзу та Азії. АТ «ДнСЗ» продовжує активно взаємодіє з європейськими споживачами. Так, у 2025

році у реалізації проекту відкриття ділянки європейської колії 1435 мм Чоп – Ужгород було використано продукцію підприємства. Але не дивлячись на активний розвиток в галузі, частка експорту, на європейські ринки складає близько 5-6% відсотків, що оцінюється на 1 бал за моделлю Портера.

Розглядаючи загрозу появи альтернативних товарів та пов'язану з нею проблему наявності у продукції конкурентних переваг, при виборі ексклюзивної характеристики товарів, що виробляє АТ «ДнСЗ» слід звернути увагу на індивідуальний підхід при виробництві. Через наявність великої технологічної бази спеціалізованого обладнання, АТ «ДнСЗ» має можливість виготовляти частину продукції під конкретні вимоги замовника залежно від типу колії, швидкості руху поїздів, навантаження на вісь та інших технічних параметрів. Хоча вибір індивідуального підходу до споживача не може гарантувати лідерські позиції у галузі, він допомагає приваблювати і утримувати увагу споживачів, й оцінюється за моделлю Портера на 2 бали.

Згідно наведеної характеристики конкурентних сил АТ «ДнСЗ» в порівнянні ринковими вимогами було визначено бали за моделлю 5 сил Портера, результати оцінювання якого зведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Зведена оцінка конкурентних сил АТ «ДнСЗ»

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3 (Підприємство лідер ринку)	2 (Підприємство конкурентне)	1 (Підприємство не конкурентне)
Наявність сертифікації та технологічних можливостей		*	
Надійні постачальники	*		
Взаємодія зі споживачами на європейських ринках			*
Ексклюзивність та конкурентоздатність продукції		*	
Підсумковий бал	2+3+1+2 = 8		
Шкала оцінювання			
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

В результаті оцінювання підсумок склав 8 балів, що за шкалою оцінювання моделі 5 сил Портера свідчить про середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції. Це означає, що АТ «ДнСЗ» функціонує в умовах помірного конкурентного тиску з боку існуючих учасників ринку. Та змушене постійно підтримувати високий рівень якості продукції, удосконалювати технологічні процеси та підвищувати ефективність виробництва для збереження своїх конкурентних позицій. Для зміцнення своїх конкурентних позицій АТ «ДнСЗ» може використовувати свої конкурентні переваги, зокрема наявність надійних постачальників, високотехнологічний рівень продукції, накопичений досвід, та ексклюзивність продукції.

Аналізуючи рівень конкурентоздатності підприємства, особливу увагу варто приділити ролі людського фактору. Структуру підприємства слід розглядати не лише з боку її матеріальних ресурсів, а й через важливість людського потенціалу та внеску працівників у успіх організації. Для оцінки якісних показників, що мають вплив на конкурентоздатність підприємства використовують модель McKinsey (7S), яку застосовують для побудови та оптимізації бізнес-процесів всередині компанії [44].

Таблиця 2.11

Оцінка елементів мікросередовища АТ «ДнСЗ» за моделлю McKinsey

Елемент	Характеристика	Оцінка
Стратегія	Орієнтація на збереження лідерських позицій на українському ринку стрілочної продукції, модернізацію виробництва та вихід на ринки ЄС.	5
Структура	Функціональна організаційна структура з розподілом відповідальності між виробничими, технічними, фінансовими та комерційними підрозділами.	3
Системи	Діють системи контролю якості, планування виробництва, бухгалтерського обліку та управління персоналом..	4
Спільні цінності	Основними цінностями є якість продукції, надійність, відповідальність перед замовниками та дотримання галузевих стандартів і екологічних норм.	5
Компетенції	Значний досвід виробництва стрілочних переводів, високий рівень технічної експертизи, наявність унікальних виробничих технологій.	5
Штат	Кваліфікований виробничий та інженерно-технічний персонал. Існує потреба в залученні молодих спеціалістів та розвитку компетенцій у сфері міжнародної діяльності.	3
Стиль управління	Традиційний виробничо-орієнтований стиль управління з елементами централізованого прийняття рішень.	4

Задля можливості аналізу елементів мікросередовища АТ «ДнСЗ», їм буде оцінено від по п'яти бальній шкалі, де 1 - слабка сторона, а 5 – сильна сторона підприємства.

Аналізуючи характеристики елементів мікросередовища АТ «ДнСЗ» можна прийти до висновку, що підприємство активно розвиває свою стратегію, фокусуючись на зміцненні позицій на внутрішньому ринку та поступовому завоюванні європейського ринку залізничної інфраструктури. Для прискорення зростання та підвищення конкурентоспроможності, стратегія передбачає посилення експортної діяльності, активне впровадження інновацій та повну відповідність вимогам ЄС. Завдяки ефективно діючим системам контролю якості, планування виробництва та управління персоналом керівництво АТ «ДнСЗ» значно зменшує можливість виникнення браку. Чим підкріплює свої цінності у відповідальності перед замовниками та дотриманні галузевих та екологічних стандартів. В додатку зі значним досвідом, понад 100 років у виробництві, вищезазначені елементи є сильними сторонами діяльності підприємства та основою для створення конкурентних переваг на ринку.

Розглядаючи менш сильні сторони елементів мікросередовища АТ «ДнСЗ» слід звернути увагу на організаційну структуру підприємства (наведено на рис. 2.12 у Додатку Б). Організаційна структура є функціональною та поділяється на відділи за конкретними професійними напрямками та обов'язками, що може стати на заваді через слабку комунікацію між розділами, оскільки це напряду впливає на уповільнення прийняття рішень.

Елементи мікросередовища на які також треба звернути увагу це взаємозв'язок стилю управління та штату працівників. Існуючий традиційний, централізований стиль управління гарантує стабільність, але перешкоджає інноваціям та адаптації до змін. Що може негативно вплинути на мотивацію працівників, їх залученість до покращення навичок при виході на європейські ринки та завадити залученню молодих спеціалістів.

Зазначені елементи мікросередовища підприємства тісно взаємопов'язані між собою, спільно сприяючи формуванню високої конкурентоздатності організації. Графічно цей взаємозв'язок зображено у табл. 2.13

Таблиця 2.13

Матриця вирівнювання елементів мікросередовища АТ «ДнСЗ»

	Спільні цінності	Стратегія	Структура	Системи	Стиль управління	Штат	Компетенції
Спільні цінності	—	+	+	+	+	+	+
Стратегія		—	+	+	+	+	+
Структура			—	+	+	-	+
Системи				—	+	+	+
Стиль управління					—	-	+
Штат						—	+
Компетенції							—

Як можна побачити з матриці на АТ «ДнСЗ» існує достатньо високий рівень узгодженості елементів мікросередовища, збалансована система яких є основою для підтримки конкурентоздатності підприємства. Водночас, аналізуючи графічну оцінку взаємозв'язку елементів, можна побачити невідповідність штату працівників до стилю та структури управління підприємством, що може призвести до виникнення загрози у вигляді зменшення продуктивності, та як наслідок зменшення конкурентоздатності підприємства.

АТ «ДнСЗ» працює в умовах помірної конкуренції через високі бар'єри входу на ринок. Зростання вимог до якості та стандартів при змінній конкурентній середі стимулює вдосконалення конкурентних переваг підприємства. Так, оцінка конкурентоздатності АТ «ДнСЗ» показала, що технологічні характеристики, наявні сертифікати на відповідність європейським стандартам та можливість підприємства виробляти продукцію з ексклюзивними характеристиками забезпечують можливість легко перетнути високі вхідні бар'єри. Також ці конкурентні переваги створюють достатній потенціал для зміцнення своїх конкурентних позицій та розширення присутності на європейських ринках.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ АТ «ДНІПРОВСЬКИЙ СТІЛОЧНИЙ ЗАВОД»

3.1 Шляхи вдосконалення стратегії підвищення конкурентоздатності

Різноманітність видів і рівнів конкуренції спонукає підприємства шукати ефективні шляхи зміцнення своїх ринкових позицій. Це, у свою чергу, потребує розробки стратегій, здатних адекватно реагувати на постійні зміни ринкового середовища. Зазвичай виділяють п'ять основних груп стратегій, які найчастіше застосовуються для підвищення конкурентоспроможності компаній. [45].

Стратегія	Основні положення
Стратегія лідерства на основі низьких витрат	Спрямований на створення стійкої конкурентної переваги через зниження витрат, що дозволяє досягти статусу постачальника найдешевшої продукції на ринку. Це робить її привабливою для широкої аудиторії споживачів. Однак широкому впровадженню можуть заважати інфляційні процеси, недосконалість нормативно-правової бази та труднощі із забезпеченням сировинними ресурсами.
Стратегія диференціації	Основою є прагнення наділити продукцію унікальними властивостями, які вигідно вирізняють її серед аналогічних товарів конкурентів і посилюють її привабливість для споживачів. Для успішного втілення цієї стратегії необхідно здійснити детальний аналіз і врахувати специфічні потреби цільової аудиторії.
Стратегія найкращої вартості	Суть полягає в наданні споживачу максимальної цінності товару завдяки поєднанню оптимального рівня витрат і високих стандартів якості продукції. Для досягнення цього підприємство має забезпечити високу якість продукції та її важливі характеристики при зменшеній собівартості у порівнянні з конкурентами.
Стратегія інновації	Спрямована на здобуття конкурентних переваг шляхом упровадження інновацій, що сприяють досягненню високих прибутків і динамічного зростання. Підприємство, яке дотримується такої стратегії, отримує перевагу за рахунок лідерства у створенні нових продуктів, освоєнні передових технологій чи виходу на перспективні ринки. Цей підхід передбачає активне впровадження продуктових, технологічних, організаційних та інших інновацій і зазвичай характерний для великих компаній.
Стратегія оперативного реагування	Спрямована на швидке реагування на змінні потреби ринку та оперативну реалізацію найвигідніших бізнес-проектів в актуальних умовах. Підприємства, що дотримуються такої стратегії, здатні оперативно адаптувати масштаби та напрями діяльності, щоб максимізувати прибуток у короткостроковому періоді, навіть за умов зростання витрат.

Розглядаючи характеристики зазначених стратегій підвищення конкурентоздатності підприємства, та враховуючи що інновація – це впровадження нового або значно вдосконаленого продукту, послуги чи процесу. Це кінцевий результат творчої або наукової діяльності, який реалізується, задовольняє ринковий попит та приносить економічну, соціальну чи іншу вигоду [46]. можна прийти до висновку, що на даному етапі розвитку АТ «ДнСЗ» краще за всіх перелічених вище стратегій підходить саме стратегія інновацій. На підприємстві вже активно використовується інноваційні підходи у вигляді автоматизації процесів та надання можливості споживачам замовити модифіковану під їх запит залізничну продукцію. Тому звертаючи увагу на це, керівництву АТ «ДнСЗ» слід продовжувати просування на європейські ринки через розвиток вже наявних конкурентних переваг. Крім того, сучасні дослідження зосереджені на вивченні взаємозв'язку між інтенсивністю інновацій у різних секторах та рівнем міжнародної конкурентоздатності підприємства.

У більшості країн Європи використовують рейки внутрішня відстань між краями яких становить 1435 мм., в той час як на території України зараз колії мають ширину 1520 мм.. На прикордонних з ЄС територіях вже існують ділянки суміщеної колії, де можуть рухатися поїзди двох стандартів. Наразі основним недоліком використання суміщених колій є великі затрати часу на їх переведення, що значно збільшує час митного та технічного оформлення рухомого складу. Довготривале проходження митниці несе за собою негативний вплив, як на логістичні процеси між Україною та країнами ЄС, так і завдає незручностей при подорожі. Саме через це АТ «ДнСЗ», як основному постачальнику «Укрзалізниці», задля підвищення конкурентоздатності, завдяки стратегії інновацій, пропонується удосконалити цей процес впровадивши у власне виробництво автоматизований комбінований стрілочний перевід. Так, автоматизація процесу зміни колії на прикордонних ділянках призведе не лише до покращення логістичних шляхів між Україною та країнами ЄС, що саме по собі може мати позитивний вплив на діяльність АТ «ДнСЗ» на міжнародних ринках, як підприємства, що на практиці розробляє та впроваджує відповідні інноваційні

вироби, забезпечивши зменшення строків і витрат на постачання продукції, а й стане маркетинговим ходом для впровадження автоматизованих стрілочних переводів підприємства у європейські країни з іншими стандартами відстані між коліями (наприклад, у Іспанії чи Португалії ця відстань становить 1668 мм.).

Для успішного впровадження автоматизованих стрілочних перекладів та модернізації виробничих процесів АТ «ДнСЗ», керівництву підприємства, перш за все, необхідно звернути увагу на вже зазначену в минулому розділі проблему у невідповідності стилю організаційного управління та взаємодії зі штатом працівників. Впровадження інновацій майже завжди несе за собою зміни які напряду впливають на роботу працівників. Так, при введені у виробництво нового виду стрілочних переводів частині працівників необхідно буде пройти навчання, курси підвищення кваліфікації чи перекваліфікації, що у сукупності з наявними недоліками у системі управління персоналом може спричинити опір до змін та завадити впровадженню інновацій.

Припускається, що запропоновані шляхи покращення стратегії конкурентоздатності мають на меті зміцнити позиції підприємства на ринку, вийти на нові ринки, оптимізувати операційну діяльність та забезпечити стабільне економічне зростання. Впровадження цих кроків дозволить АТ «ДнСЗ» посилити свої конкурентні переваги, покращити імідж, збільшити продажі та досягти довгострокового успіху в умовах зростаючої конкуренції.

Задля підтвердження висунутого припущення, в наступному розділі розраховано економічну ефективність запропонований заходів.

3.2 Економічна ефективність запропонованих заходів

У зв'язку з можливим виникненням опору змінам через недостатній рівень зацікавленості та мотивації персоналу, початковим етапом реалізації заходів із підвищення конкурентоздатності АТ «Дніпровський стрілочний завод» визначено усунення проблем, пов'язаних із мотивацією працівників та зростанням їх продуктивності праці.

Питання взаємозв'язку між рівнем мотивації персоналу та його продуктивністю широко висвітлюється у наукових дослідженнях. У процесі опрацювання ролі мотиваційних факторів і необхідності системного підходу до їх формування для подальших розрахунків було обрано два дослідження, що ґрунтуються на різних методологічних підходах до збору та аналізу інформації.

У межах першого дослідження, респонденти не були поінформовані про участь у польовому експерименті, метою якого було вивчення мотиваційних факторів. Їм було запропоновано виконати нескладне завдання – внесення даних про результати хокейних матчів до інформаційної бази. Учасників поділили на чотири групи залежно від умов виконання роботи: з оплатою за результат або без неї, а також із використанням мотиваційного звернення або без нього. У випадку матеріального стимулювання передбачалася додаткова грошова винагорода до базової оплати за кожен оброблений запис. У разі використання нематеріальної мотивації учасникам перед виконанням завдання зачитували короткі мотивуючі звернення. Результати експерименту засвідчили, що такі мотиваційні повідомлення суттєво підвищують продуктивність лише за умови їх поєднання з оплатою за результат. Натомість застосування лише фінансового стимулювання без додаткового нематеріального впливу навіть частково знижувало ефективність виконання роботи. Аналогічна закономірність простежувалася і щодо якості виконаних завдань: виключно грошові стимули призводили до збільшення кількості помилок, тоді як їх поєднання з мотиваційними промовами значно покращувало результати. У цілому дослідження показало, що комбінування матеріальних і нематеріальних стимулів може підвищити продуктивність приблизно на 20 % та знизити рівень помилок більш ніж на 40 % [47].

Іншим джерелом, що було проаналізовано, є дослідження Файзи Манзур, Лонгбао Вей, Мухаммада Асіфа «Внутрішні винагороди та продуктивність працівника за допомогою посередницького механізму мотивації працівника», у якому учасники були повністю поінформовані про своє залучення до наукового опитування. Збір емпіричних даних здійснювався шляхом анкетування, яке проводилося на протязі березня-квітня 2019 року. Всього розіслано 400 анкет

серед представників визначеної цільової вибірки, однак для подальшого опрацювання залишили близько 300 анкет, вилучивши некоректно або неповністю заповнені відповіді.

Під час опитування працівники малих і середніх підприємств оцінювали за п'ятибальною шкалою Лайкерта чинну систему мотивації, рівень задоволеності від якісного виконання роботи, а також власне суб'єктивне сприйняття продуктивності праці.

Попри те, що в рамках цього дослідження автори не зосереджуються детально на нематеріальних аспектах мотивації, її роль все ж має важливе значення. Результати дослідження демонструють позитивний і статистично підтверджений вплив мотиваційних факторів на ефективність працівників. Зокрема, виявлено, що мотивація служить істотним посередницьким елементом у взаємозв'язку між внутрішніми заохоченнями та загальним рівнем продуктивності персоналу. [48].

Для визначення економічної доцільності удосконалення діючої системи мотивації через посилення нематеріальних стимулів на АТ «Дніпровський стрілочний завод» додатково було здійснено опитування (Додаток В).

Так, до опитування було залучено 50 працівників АТ «Дніпровський стрілочний завод». Для забезпечення зручності кількісного аналізу застосовано п'ятибальну шкалу Лайкерта. За результатами обробки даних анонімного опитування встановлено, що середній рівень задоволеності працівників чинною системою мотивації становить 3,85 балів з максимально можливих 5. Для більш наочного відображення отримані результати додатково було перераховано у 100-бальну шкалу:

$$3,85 * 20 = 77(\text{балів}) \quad (1)$$

Отримані дані свідчать про помірний рівень задоволеності працівників, що, у свою чергу, вказує на потребу впровадження цілеспрямованих заходів для його підвищення. Результати анкетування можна згрупувати за чотирьома основними категоріями:

Таблиця 3.1

Результати анкетного дослідження співробітників АТ «Дніпровський
стрілочний завод»

Показник	Задоволеність мотивацією	Задоволеність умовами праці	Визнання досягнень	Загалом по підприємству
Середній бал	3,8	4	3,75	3,85
Середній бал, %	76	80	75	77

Аналіз узагальнених даних, поданих у табл. 3.1, свідчить про недостатній рівень визнання трудових успіхів персоналу. Відзначення результатів роботи співробітників у формі усної або публічної похвали є важливим інструментом нематеріального стимулювання. Згідно з ієрархією потреб Абрахама Маслоу, потреба у повазі та визнанні належить до вищого рівня мотиваційної структури та не залежить від посади чи стажу працівника. У зв'язку з цим одним із доцільних напрямів удосконалення мотиваційної системи є запровадження елементів нематеріального заохочення, зокрема систематичної публічної вдячності з боку керівництва. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню усвідомлення працівниками цінності їхнього внеску та результатів праці.

У зв'язку з обмеженими можливостями щодо вдосконалення системи управління персоналом та існуючих мотиваційних інструментів на підприємстві, на даний момент відсутня можливість здійснити точну оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Через це для розрахунків використано результати першого дослідження, розглянутого в цьому підрозділі, яке провели О. Квала, П. Нікен та А. Шеттнер. Це дослідження демонструє потенційну ефективність застосування комплексного мотиваційного підходу. З метою оцінки того, як оплата праці за результатами та мотиваційні бесіди керівника впливають на рівень зусиль працівників і, відповідно, їх продуктивність, авторами була розроблена відповідна модель взаємодії цих факторів.

Для прикладу, винагорода, що залежить від досягнутого результату, може впливати на те, як працівник оцінює складність поставленого завдання, власний рівень компетентності або особистісні якості керівника, зокрема доцільність

формування позитивного враження про себе. Аналогічно, мотиваційна бесіда здатна змінити ставлення працівника як до самої роботи, так і до особистості керівника. Зокрема, якщо керівник знаходить час для такої розмови, це може свідчити про значущість завдання або демонструвати його комунікативні здібності та увагу до потреб підлеглих. Детальніше розглянемо методи мотивації, що застосовувалися в дослідженні у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця поєднання систем оплати праці та мотиваційних впливів

	Фіксована оплата	Відрядна оплата
Нейтральна промова	Фіксована мотивація	Матеріальна мотивація
Мотиваційна промова	Нематеріальна мотивація	Комплексний підхід

За результатами дослідження, до якого було залучено 139 учасників, виявлено розбіжності між середніми значеннями виконання завдань експерименту (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Середні показники продуктивності працівників за результатами проведених досліджень АТ «Дніпровський стрілочний завод»

Таким чином, застосування запропонованого підходу до стимулювання персоналу призвело до підвищення середнього рівня продуктивності працівників АТ «Дніпровський стрілочний завод» орієнтовно на 12 %.

За рахунок активнішого використання нематеріальних інструментів щодо удосконалення чинної системи мотивації АТ «Дніпровський стрілочний завод» забезпечить аналогічний приріст ефективності, тому також доцільно оцінити економічну результативність запропонованих заходів, відповідно розрахунки наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Рівень продуктивності працівників АТ «Дніпровський стрілочний завод»
за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Продуктивність працівників	1581,58	2906,20	3772,51
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1009046	1790220	2346504
Кількість працівників	638	616	622
Повна собівартість продукції, тис. грн.	535022	996031	1446538

Розрахуємо очікуване зростання продуктивності працівників на рівні 11,92 % та визначимо її приріст у грошовому вираженні порівняно з 2025 роком за умови незмінності інших факторів.:

$$3\,772,51 \cdot 111,92\% = 4\,222,19 \text{ тис. грн/люд} \quad (2)$$

$$4\,222,19 - 3\,772,51 = 449,68 \text{ тис. грн/люд} \quad (3)$$

Для визначення планового прибутку підприємства спочатку розрахуємо прогнозовану зміну виручки від реалізації продукції, помноживши розрахований рівень продуктивності праці на чисельність персоналу:

$$4\,222,19 \cdot 622 = 2\,626\,202 \text{ тис. грн} \quad (4)$$

Для розрахунку прибутку підприємства віднімемо від отриманої виручки від реалізації продукції повну собівартості:

$$2\,626\,202 - 1\,446\,538 = 1\,179\,664 \text{ тис. грн} \quad (5)$$

З метою зручності подальшого аналізу узагальнимо отримані розрахункові показники за плановий період і порівняємо їх із фактичними даними 2025 року.. (табл.. 3.5).

Таблиця 3.5

Підсумкові результати проведених розрахунків

Показник	2025 р.	Плановий період	План у % до 2026 р.	Відхилення, (+, -) тис. грн
Продуктивність працівників	3 772,51	4222,19	111,92	449,68
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	2346504	2626202,18	111,92	279698,18
Кількість працівників	622	622	100,00	-
Повна собівартість продукції, тис.грн.	1446538	1446538	100,00	-
Прибуток	899966	1179664	131,08	279698

Таким чином, удосконалення інструментів нематеріальної мотивації на підприємстві та забезпечення комплексного підходу до функціонування мотиваційного механізму дозволить отримати додатковий прибуток у плановому періоді в обсязі 279 698 тис. грн., що, у свою чергу, підтверджує наявність позитивного економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Таким чином, якщо прийняти, що запропоновані заходи з покращення механізму мотивації зможуть гарантувати відсутність опору змінам зі сторони працівників, а навпаки через зменшення співвідношення помилок до 40 відсотків призведуть до зменшення витрат на навчання персоналу розрахуємо економічну ефективність впровадження у виробництво АТ «ДнСЗ» автоматизованих стрілочних переводів для колій з різними стандартами відстані між краями.

Також для проведення дослідження економічної ефективності доцільно прийняти, що АТ «ДнСЗ» не має доходу з продажу іншої продукції, для розрахунків саме прибутковості запропонованого заходу

Для виготовлення автоматизованого стрілочного переводу, доречно модернізувати наявне на підприємстві обладнання замість купівлі та встановлення нового. Автоматичні переводи містять складні вузли, що потребують високої точності зварювання тому керівництву АТ «ДнСЗ» пропонується встановити числове програмне керування та САМ-систему до нього для автоматизації

підготовки виробництва та забезпечення більш точних траєкторій руху механізмів. При створенні нової моделі продукції важливим етапом є розробка конструкторської документації та проходження окремих випробувань задля отримання відповідних сертифікатів якості для нової конструкції. Зазначені статті витрат та їх орієнтовна вартість зведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Орієнтовний кошторис

Статті витрат	Вартість, тис. грн
Модернізація існуючих верстатів та встановлення ЧПК	6 685
САМ-система для проектування нових переводів	1 131
Розробка конструкторської документації	24
Виготовлення дослідного зразка автоматизованого переводу	2 113
Стендові та польові випробування	500
Сертифікація за стандартами ЄС та України	115
Навчання персоналу	3 470

Для визначення орієнтовної вартості було взято середню ціну на товар (послугу) та округлено до цілих чисел для облегшення подальшого розрахунку. Таким чином орієнтовна вартість впровадження модернізованої моделі стрілочних переводів у виробництво становить 14 038 тис. грн.

Задля прогнозування потенційного доходу було узято індекси середніх цін в експорті товарів з офіційного сайту державної статистики за основним видом діяльності АТ «ДнСЗ» по КВЕД [49].

Середній індекс цін товарів розраховується як відношення середньої вартості фіксованого набору товарів у поточному періоді до його вартості у минулому періоді. Таким чином, зробивши прогноз майбутнього індексу, побудувавши лінію тренду за допомогою програми Excel та прорахувавши отримане рівняння можна спрогнозувати плановий дохід від запланованих заходів.

Таблиця 3.7

	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
30.20 (Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу)	96	96	127,6	107,3	103,4

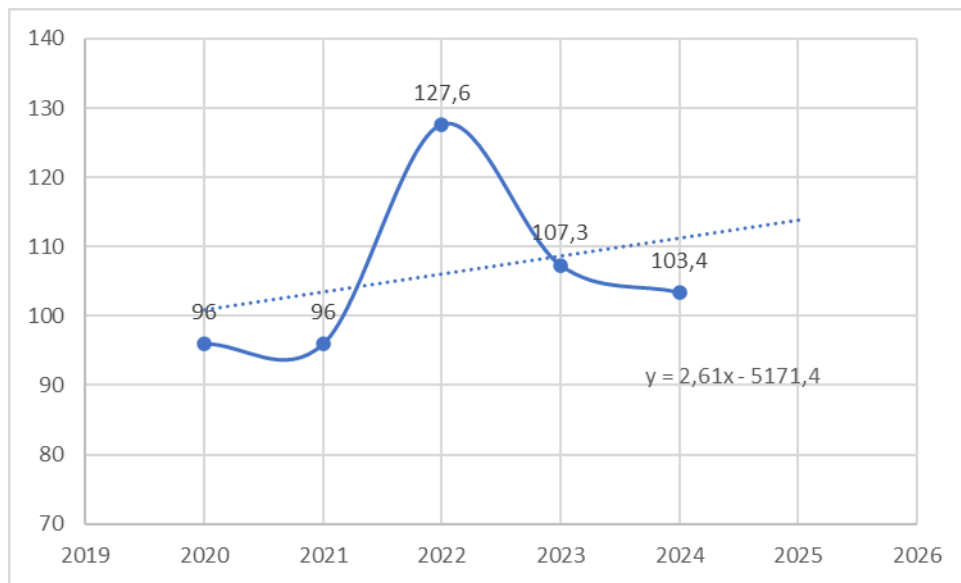


Рис. 3.8 Графічно побудована лінія тренду

Орієнтуючись на методичні вказівки для розрахунку будівельної вартості залізничних станцій, визначимо середню вартість одного стрілочного переводу

Вартість одного комплекту нового звичайного одиночного стрілочного переводу з рейками типу Р65 та маркою хрестовини 1/11 становить 1067,2 тис. грн; звичайного одиночного стрілочного переводу з рейками Р50 і маркою хрестовини 1/9 – 756,8 тис. грн; нового перехресного стрілочного переводу з рейками Р50 та маркою хрестовини 1/9 – 1742,4 тис. грн; одиночного симетричного стрілочного переводу з рейками Р65 і маркою хрестовини 1/6 – 555,2 тис. грн [50].

Отже, середній дохід з вище перелічених стрілочних переводів складе:

$$(1\,067,2 + 756,8 + 1\,742,4 + 555,2) / 4 = 1\,030,4 \text{ тис. грн} \quad (6)$$

Розрахуємо плановий дохід АТ «ДнСЗ» при експорті автоматизованих стрілочних переводів:

$$2,61 * 1\,030\,400 - 5171,4 = 2\,684\,173 = 2\,684,17 \text{ тис. грн} \quad (7)$$

Розрахувавши плановий дохід на одиницю продукції, наступним етапом буде розрахувати можливий обсяг постачання, для цього необхідно розрахувати

варіанти можливого попиту. Орієнтуючись на методичні вказівки будівельної вартості залізничних станцій, можна зазначити, що на 1 км головної колії припадає приблизно 0,15–0,25 стрілочного перевodu, якщо враховувати всю станційну інфраструктуру [50].

Таким чином взявши за основу для розрахунків залізничну мережу на 1000 км можна розрахувати сценарії прогнозованого попиту (табл.. 3.9).

Таблиця 3.9

Сценарій	Кількість переводів, шт.
Консервативний	$1000 * 0,15 = 150$
Базовий	$1000 * 0,20 = 200$
Оптимістичний	$1000 * 0,25 = 250$

На сьогодні реалізуються або заплановані такі проекти: [51].

- лінія Чоп–Ужгород (22 км) вже введена в експлуатацію як перший етап інтеграції до європейської залізничної мережі;
- будується ділянка Мостиська–Скнилів (Львів) довжиною близько 80 км;
- проектується напрямок Львів–Чернівці–Вадул–Сірет довжиною близько 314 км;
- проектується встановлення колії 1435 мм на ділянці Павлово-2/Матевце-Ужгород, приблизно 27 км;

$$22 + 80 + 314 + 27 = 443 \text{ км.} \quad (8)$$

Таким чином, сумарно лише за вже оголошеними проектами формується 443 км нових або реконструйованих ліній 1435 мм. Розрахуємо можливі сценарії попиту та виручки з коригуванням на фактичні проекти (табл.. 3.10).

Таблиця 3.10

Сценарій	Кількість переводів, шт	Виручка, тис. грн
Консервативний	$443 * 0,15 = 66,45 = 66$	$2\,684,17 * 66 = 177\,155,22$
Базовий	$443 * 0,20 = 88,6 = 88$	$2\,684,17 * 88 = 236\,206,96$
Оптимістичний	$443 * 0,25 = 110,75 = 110$	$2\,684,17 * 110 = 295\,258,70$

Визначивши основні елементи, розрахуємо економічну ефективність запропонованих заходів з впровадження у виробництво автоматизованих стрілочних переводів. Розрахунки зведено у табл 3.11

Проаналізувавши розрахунки, можна прийти до висновку, що навіть при консервативному сценарії плановий прибуток свідчить про економічну ефективність запропонованих заходів.

Таблиця 3.11

Розрахунок економічної ефективності запропонованих сценаріїв

Сценарій	Прибуток, тис. грн	Чистий прибуток (-18%), тис. грн
Консервативний	$177\,155,22 - 14\,038 = 163\,117,22$	133 756,12
Базовий	$236\,206,96 - 14\,038 = 222\,168,96$	182 178,55
Оптимістичний	$295\,258,70 - 14\,038 = 281\,220,7$	230 600,97

Проведені у кваліфікаційній роботі дослідження дозволяють зробити висновок, що в сучасних умовах для забезпечення сталого розвитку АТ «ДнСЗ» керівництво мусить приділяти значну увагу управлінню конкурентоздатністю. Впровадження інновацій майже завжди супроводжується змінами, що безпосередньо впливають на роботу підприємства. Зокрема, при введенні у виробництво нового виду стрілочних переводів частина працівників повинна пройти навчання, курси підвищення кваліфікації або перекваліфікацію. Тому розробивши заходи з покращення мотиваційного механізму, в результаті першої частини дослідження з оцінки економічної ефективності, було виявлено зменшення витрат додаткових ресурсів при впровадженні інновацій завдяки значному зменшенню співвідношення помилок. Такі заходи створюють основу для ефективного використання інновацій і на сучасному етапі діяльності підприємства впровадження інноваційної стратегії найбільш ефективний підхід, що за рахунок вдосконалення мотиваційних та технологічних механізмів забезпечить довгостроковий розвиток АТ «ДнСЗ».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В процесі дослідження теоретичних засад управління конкурентоздатністю, було встановлено, що досягнення високої конкурентоздатності залежить від багатьох чинників, як внутрішніх, так і зовнішніх, а також від ефективного використання ресурсів, впровадження інновацій та гнучкості до ринкових змін. Для підтримки вміння витримувати конкуренцію, задовольняти запити клієнтів і створювати довгострокові переваги необхідний комплексний підхід до управління та безперервне вдосконалення.

2. В процесі аналізу організаційно-економічної характеристики АТ «ДнСЗ» було зроблено висновок, щодо стратегічного підходу до діяльності. Так, в результаті аналізу фінансової звітності підприємства було виявлено, що незважаючи на збільшення виручки від реалізації більше ніж в два рази, спостерігається зменшення рентабельності виробництва, через ріст собівартості виготовлення продукції. Зазначаючи, що основною конкурентною перевагою продукції АТ «ДнСЗ» є її висока якість, керівництво підприємства не змінює надійного постачальника, зберігаючи свою конкурентоздатність на внутрішніх ринках.

3. В результаті вивчення наявної конкурентної стратегії АТ «ДнСЗ» було зроблено висновок на рахунок її гарного функціонування. Підприємство ефективно розвивається в напрямку виходу на європейські ринки. Так, наприклад, у реалізації проєкту європейської колії 1435 мм Чоп – Ужгород було використано продукцію АТ «ДнСЗ». Оцінивши вплив внутрішніх елементів АТ «ДнСЗ» на конкурентоздатність підприємства за моделлю McKinsey, було виявлено недолік у вигляді Недбалого ставлення до важливості мотивації працівників, та їх зацікавленості при впровадженні інновацій та розвитку, що може призвести до виникнення загрози у вигляді зменшення продуктивності, та як наслідок зменшення конкурентоздатності підприємства.

4. На основі проаналізованих наукових досліджень щодо впливу мотивації на ефективність роботи було проведено анкетування на підприємстві для збору

первинних даних. Результати показали, що найнижчий середній рівень задоволеності працівників, який становить 3,75 бала, спостерігається у категорії визнання їхніх досягнень. Щоб запобігти зниженню продуктивності персоналу, керівництву АТ «ДнСЗ» рекомендовано удосконалити систему нематеріальної мотивації, запровадивши практики публічного визнання та регулярного заохочення заслуг працівників.

Також для збільшення конкурентних переваг підприємства, користуючись вже започаткованою керівництвом АТ «ДнСЗ» стратегією інновацій, було запропоновано впровадження у виробництво автоматизованих стрілочних переводів. На прикордонних з ЄС територіях вже існують ділянки суміщеної колії українських та європейських стандартів, 1520 мм. та 1435 мм. відповідно, де можуть рухатися поїзди двох стандартів. Наразі основним недоліком використання суміщених колій є великі затрати часу на їх переведення, тому автоматизація цього процесу надасть можливість збільшення конкурентоздатності та призведе до покращення логістичних процесів між Україною та країнами ЄС.

5. Під час оцінки економічного ефекту запропонованих заходів було отримано позитивний ефект у вигляді росту продуктивності праці та можливості отримання додаткового прибутку у сумі 279 698 тис. грн. При розрахунку доцільності впровадження автоматизованих стрілочних переводів було виявлено, що навіть при песимістичному (консервативному) сценарії існує необхідність у встановленні 66 шт. автоматизованих стрілочних переводів. Що при розвитку в цьому напрямленні може гарантувати АТ «ДнСЗ» чистий прибуток у розмірі 133 756,12 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Юданов А.Ю. Конкуренція: теорія і практика. Навчально-практичний посібник, 2001. 304 с.
2. Славков, М., Калантаєвська, О., Губарь, О., Вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі. Економіка та суспільство, 2023. – №56 – 8 с.
3. Гражевська Н. Компаративний підхід до аналізу глобальної конкурентоспроможності національних економік. Теоретичні та прикладні питання економіки, 2014. –№ 1 (28), – 15-24 с.
4. Цибульська Е.І., Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
5. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М., – Х.: ФОП Бровін О.В., Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник, 2020. – 340 с.
6. Павлюк Т.І., Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економіка та суспільство, 2016 –№ 6 – 6 с.
7. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
8. Попадинець О.В., Олігополізація як глобальна тенденція інформаційної економічної системи. Економічна теорія та історія економічної думки, 2016 – № 9 – 5 с.
9. Нілова Н.М., Гончарук Т.І., Олексіч Д.В., Мікроекономіка: Навчальний посібник Частина 2., Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України" - Суми: ФОП Наталуха А.С., 2015. – 136 с.
10. Шнипко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку. Економіка і прогнозування, 2005. – № 1 – 35 с.

- 11.Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки :монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. – 330 с.
12. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
13. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства : змістовні імперативи та критерії оцінювання. Стратегія економічного розвитку України, 2015. – № 36 – 126-137 с.
14. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. – 121 с.
15. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. Інвестиції : практика та досвід, 2016. – № 12 – 49-53 с.
16. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В. Основи бізнесу: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. – Ч. 2. – 69 с.
17. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2023. – 156 с.
18. Салига К.С., Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. Економіка та суспільство, 2023. – №58 – 6 с.
19. Костецька Н.І., Модель п'яти сил м. портера як інструмент аналізу галузевих ринків. Інноваційна економіка, 2023. – №4 – 131 с.
20. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard business review. 1979. – Vol. 57. No. 2. – 137-145 p.
21. Lipczynski J., Wilson J., Goddard J. Industrial Organization: Competition, Strategy, Policy. Harlow, UK : Prentice Hall, 2005. – 780 p.
22. Бакай, В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. MDES, 2022. – 145-153 с.

23. Никоненко, А. В. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера для ринку робочої сили. Сучасні тенденції розвитку науки: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 квітня 2020 р., м. Київ, 2020. – 28-30 с.
24. Лазоренко Л.В., Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. Економіка і суспільство, 2017. – №8 – 4 с.
25. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства, Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
26. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р., Swot-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство, 2024. – 61 с.
27. Баглюк Ю.Б., Шевчук О.Ю., Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка і організація управління, 2018. – №3. – 159-167 с.
28. Шнипко О.С., Міжнародна конкурентоспроможність країни: поняття основні складові та джерела. Українська спілка промисловців та підприємців, 2002 – 7 с.
29. Закрижевська І.В., Полозова В.М., Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021 – №6, Том 2 – 5 с.
30. Колесник Ю.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : інформаційно-аналітичний бюлетень. Київ, 2010. – 3-7 с.
31. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
32. Малюкіна А. О., Ольховська М. К. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: структура, чинники та підходи до оцінювання. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. – №2, Том 9 – 166-170 с.
33. Федорова В.О. Логістика: навчальний посібник / В.О. Федорова, В.В. Блага. – Х.: ФОП Бровін О.В., 2019. – 153 с.
34. Савицький Е.Е., Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство, 2023. – №52 – 6 с.

35. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Економіка та підприємництво, 2008. – №4 – 111-116 с.

36. Stajkovic, A. D. and F. Luthans Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. Personnel Psychology, 2003. – №56 – 155-194 p.

37. Antil, J. H. 'New product or service adoption: when does it happen', Journal of Consumer Marketing, 2018. – №9 – 5-16 p.

38. Зінченко, О.А., Оцінка ділової репутації бізнесу в умовах європейської інтеграції України. Економіка та суспільство, 2025. – №79 – 8 с.

39. Богма О.С., Болдуєва О.В., Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. Вісник Запорізького національного університету. 2010. – №3 (7) – 166-170 с.

40. Офіційний сайт АТ «Дніпровський стрілочний завод». Посилання на електронний ресурс: <https://dnsz.ua/ua/>

41. Корієв В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства. Держава та регіони: Економіка та підприємництво. – 2011. – №4 – 142–146 с.

42. Helms M., Nixon J. Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. Journal of Strategy and Management. – 2010. – №3 – 215-251 p.

43. Darrell K. Rigby Managment tools/ Rigby K. Darrell. – Boston.: Bain&Company, Inc. 2013. – 14-15 p.

44. Питерс, Т., В пошуках досконалості: уроки найуспішних компаній Америки. пер с англ. / Т. Питерс, Р. Уотерман. М.: «Вільямс», 2005. – 560 с.

45. Білодідова Н., Сутність стратегії «блакитного океану». – 2 с.

46. Гріщенко А.В., Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. Економічна наука. 2024. – №20 – 8с.

47. Stajkovic, A. D. and F. Luthans., Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*. 2003. – №56 – 155-194 p.

48. Faiza Manzoor, Longbao Wei, Muhammad Asif. Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. Electronic resource: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8319625/>

49. Офіційний сайт Державної статистики. URL: <https://stat.gov.ua/>

50. Огар О.М., Крячко К.В., Пестременко-Скрипка О.С., Таратушка К.В., Розрахунок будівельної вартості залізничних станцій. Методичні вказівки. Харків. 2016. – №6 – 46 с.

51. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Інформаційного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ СТІЛОЧНИЙ ЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за ЄДРПОУ	2023 12 31
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за ЄДРПОУ	14367980
Вид економічної діяльності	Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.з.у.	за КОПФ	UA12020010010114149
Середня кількість працівників	638	за КВЕД	230
Адреса, телефон	ВУЛИЦЯ ЛЮБАРСЬКОГО, буд. 181, м. ДНІПРО, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 49000		25.99
Одиничний вибір: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого вносяться в гривнях з копійками)		0567941881	
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2023

р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6 586	5 419
первісна вартість	1001	18 824	20 406
накопичена амортизація	1002	12 238	14 987
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	543 193	514 121
первісна вартість	1011	1 066 194	1 078 197
знос	1012	523 001	564 076
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1 906	1 906
інші фінансові інвестиції	1035	35	12 908
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відтерчені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відтерчені аквізиційні витрати	1060	-	-
Занепопущені кошти у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	71 038	68 909
Усього за розділом I	1095	622 758	603 263
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	355 519	391 193
виробничі запаси	1101	289 913	300 099
незавершене виробництво	1102	62 049	90 834
готова продукція	1103	3 309	-
товари	1104	248	260
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Цекозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	390 327	115 508
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	76 813	47 673
з бюджетом	1135	130	702
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	25 020	59 333
Поточні фінансові інвестиції	1160	582 899	634 404
Гроші та їх еквіваленти	1165	88 864	227 168
готівка	1166	10	9
рахунки в банках	1167	88 854	227 159
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частки перестрахування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах наданих виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	21 993	17 028
Усього за розділом II	1195	1 541 565	1 493 009
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 164 323	2 096 272

Пасиви	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 673	2 673
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	2 489	2 312
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	668	668
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 897 205	1 810 209
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 903 035	1 815 862
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	42 542	6 530
Поксійні зобов'язання	1505	20 907	19 382
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	72 109	71 941
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
доли острого забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Привласнений фонд	1545	-	-
Резерв на виплату диск-поту	1546	-	-
Усього за розділом II	1595	135 558	97 853
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 827	7 401
товари, роботи, послуги	1615	12 067	8 145
розрахунками з бюджетом	1620	66 380	48 143
у тому числі з податку на прибуток	1621	46 055	27 285
розрахунками зі страхування	1625	1 694	411
розрахунками з оплати праці	1630	7 451	4 926
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	6 205	2 800
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	96	76 830
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страхового діяльності	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	20 364	26 949
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 646	6 952
Усього за розділом III	1695	125 730	182 557
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Чиста вартість активів неоплаченого пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 164 323	2 096 272

Керівник

КРЯЧКО Валерій

Головний бухгалтер

СЛИСЕСВА Світлана

1 Кодифікатор адміністративних одиниць, одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ СТІЛОЧНИЙ ЗАВОД"**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	12	31
14367980		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 009 046	1 510 914
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(535 022)	(910 899)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	474 024	600 015
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	185 936	75 852
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(106 734)	(131 978)
Витрати на збут	2150	(17 358)	(37 977)
Інші операційні витрати	2180	(46 556)	(41 790)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	489 312	464 122
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	21 767	12 068
Інші доходи	2240	129 114	20 048
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(14 630)	(15 069)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(215 040)	(68 804)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	410 523	412 365
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(74 729)	(74 657)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	335 794	337 708
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	81	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(2 847)	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(2 766)	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(2 766)	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	333 028	337 708

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	416 139	751 927
Витрати на оплату праці	2505	165 001	220 720
Відрахування на соціальні заходи	2510	28 343	33 848
Амортизація	2515	47 442	47 277
Інші операційні витрати	2520	31 697	45 916
Разом	2550	688 622	1 099 688

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	254560	254560
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	254560	254560
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1 319,11534	1 326,63419
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1 319,11534	1 326,63419
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



КРЯЧКО Валерій

СЛИСЕСВА Світлана

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ СТРІЛОЧНИЙ ЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за ЄДРПОУ	2024 12 131
Організаційно-правова форма господарювання	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО	за КАТОТТГ	14367980
Вид економічної діяльності	Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.г.у.	за КОПФГ	UA12020010010114149
Середня кількість працівників	2 616	за КВЕД	230
Адреса, телефон	ВУЛИЦЯ ЛЮБАРСЬКОГО, буд. 181, м. ДНІПРО, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 49000		25.99
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форми №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		0567941881	
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 419	4 272
первісна вартість	1001	20 406	21 378
накопичена амортизація	1002	14 987	17 106
Незвершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основи засобів	1010	514 121	996 403
первісна вартість	1011	1 078 197	1 421 537
знос	1012	564 076	425 134
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1 906	535
інші фінансові інвестиції	1035	12 908	27 136
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у нестрахованих страхових резервах фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	68 909	46 679
Усього за розділом I	1095	603 263	1 075 025
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	391 193	484 649
виробничі запаси	1101	300 099	350 981
незвершене виробництво	1102	90 834	125 314
готова продукція	1103	-	8 050
товари	1104	260	304
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрашування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	115 508	221 137
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	47 673	121 629
з бюджетом	1135	702	4 800
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	59 333	80 396
Поточні фінансові інвестиції	1160	634 404	21 945
Гроші та їх еквіваленти	1165	227 168	601 639
готівка	1166	9	10
рахунки в банках	1167	227 159	601 629
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	17 028	45 008
Усього за розділом II	1195	1 493 009	1 581 203
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 096 272	2 656 228

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паювий) капітал	1400	2 673	2 673
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	2 312	455 850
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	668	668
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 810 209	1 682 199
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Виключений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 815 862	2 141 390
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	6 530	85 057
Пенсійні зобов'язання	1505	19 382	24 739
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	71 941	60 251
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	97 853	170 047
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	7 401	-
товари, роботи, послуги	1615	8 145	30 241
розрахунками з бюджетом	1620	48 143	52 196
у тому числі з податку на прибуток	1621	27 285	49 240
розрахунками зі страхування	1625	411	1 523
розрахунками з оплати праці	1630	4 926	7 620
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 800	7 083
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	76 830	192 152
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	26 949	31 874
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 952	22 102
Усього за розділом III	1695	182 557	344 791
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 096 272	2 656 228

Керівник

КРЯЧКО Валерій

Головний бухгалтер

ЕЛИСЕЄВА Світлана

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та території територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ СТІЛОЧНИЙ ЗАВОД"**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	12	31
14367980		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 790 220	1 009 046
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(996 031)	(535 022)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	794 189	474 024
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	34 264	159 141
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(122 093)	(106 734)
Витрати на збут	2150	(35 208)	(17 358)
Інші операційні витрати	2180	(60 831)	(19 761)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	610 321	489 312
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	30 773	21 767
Інші доходи	2240	3 541	122 567
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(17 170)	(14 630)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(4 948)	(208 493)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	622 517	410 523
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(112 431)	(74 729)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	510 086	335 794
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	553 730	81
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(4 752)	(2 847)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	548 978	(2 766)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	99 682	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	449 296	(2 766)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	959 382	333 028

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	772 104	416 139
Витрати на оплату праці	2505	220 629	165 001
Відрахування на соціальні заходи	2510	33 838	28 343
Амортизація	2515	106 202	47 442
Інші операційні витрати	2520	40 002	31 697
Разом	2550	1 172 775	688 622

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	254560	254560
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	254560	254560
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2 003,79	1 319,12
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2 003,79	1 319,12
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

КРЯЧКО Валерій

Головний бухгалтер

СЛИСЄВА Світлана



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2025 р.

на 31.12.2025 р.

		Форма №1	Код за ДКУД	1801001
А К Т И В		Код різкв	На початок звітної о періоду	На кінець звітної о періоду
I	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	4272	6933	
первсна вартість	1001	21378	24866	
накопичена амортизація	1002	17106	17933	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0		
Основні засоби:	1010	996403	864586	
первсна вартість	1011	1421537	1441707	
знос	1012	425134	577121	
Інвестиційна нерухомість	1015	0		
первсна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0		
знос інвестиційної нерухомості	1017	0		
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
первсна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0		
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0		
Довгострокові фінансові інвестиції як об'єкти участі за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	535	535	
інші фінансові інвестиції	1035	27136	35	
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	0		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0		
Відстрочені податкові активи	1045	0		
Гудвіл	1050	0		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0		
Інші необоротні активи	1090	46679	48694	
Усього за розділом I	1095	1075025	920783	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	484649	546075	
виробничі запаси	1101	350981	414344	
незавершене виробництво	1102	125214	113636	
готова продукція	1103	8050	17715	
товари	1104	304	380	
Поточні біологічні активи	1110	0		
Депозити перестрахування	1115	0		
Векселі одержані	1120	0		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	221137	182339	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	121629	69507	
за визаними авансами	1135	4800	603	
з бюджетом	1136	0		
у тому числі з податку на прибуток	1140	0		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів	1145	0		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1155	80396	134860	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1160	21945	44438	
Поточні фінансові інвестиції	1165	601639	901796	
Гроші та їх еквіваленти	1166	10	3	
готівка	1167	601629	901793	
рахунки в банках	1170	0		
Витрати майбутніх періодів	1180	0		
Частина перестрахування у страхових резервах	1181	0		
у тому числі в:	1182	0		
резервах довгострокових зобов'язань	1183	0		
резервах збитків або резервах належних виплат	1184	0		
резервах незароблених премій	1190	45008	171126	
інших страхових резервах	1195	1581203	2050744	
Інші оборотні активи	1200	0		
Усього за розділом II				
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті				
	1200	0		

Баланс	1300	2656228	2971527
--------	------	---------	---------

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2673	2673
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	455850	455167
Додатковий капітал	1410	0	0
емісійний дохід	1411	0	0
накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	668	668
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1682199	2011293
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	2141390	2469801
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	85057	50577
Пенсійні зобов'язання	1505	24739	28450
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	60251	53115
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
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:	1531	0	0
резерв довгострокових зобов'язань	1532	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	0	0
резерв незароблених премій	1534	0	0
інші страхові резерви	1535	0	0
Інвестиційні контракти	1540	0	0
Прихований фонд	1545	0	0
Резерв на виплату диск-пону	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	170047	132142
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	929
товари, роботи, послуги	1615	30241	15226
розрахунками з бюджетом	1620	52196	49357
у тому числі: з податку на прибуток	1621	49240	36231
розрахунками з страхування	1625	1523	2091
розрахунками з оплати праці	1630	7620	8877
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	7083	10328
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	192152	230975
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	31874	37237
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	22102	14564
Усього за розділом III	1695	344791	369584
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2656228	2971527

Керівник		КРЯЧКО Валерій
Головний бухгалтер		ЄЛИСЕВА Світлана

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

S0100215

			КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)	2025	12	31
Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДНІПРОВСЬКИЙ СТІЛОЧНИЙ ЗАВОД"	за ЄДРПОУ			
	(найменування)				

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2025, р.

Форма №2	Код за ДКУД	1801003
----------	-------------	---------

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2346504	1790220
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
премії підписані, валова сума	2011		0
премії, передані у перестрахування	2012		0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1446538)	(996031)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	899966	794189
збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	31482	34264
у тому числі:	2121		0
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2122		0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2123		0
дохід від використання списаних, вибуттих від оподаткування	2130	(135512)	(122093)
Адміністративні витрати	2150	(55599)	(35208)
Витрати на збут	2180	(89227)	(60831)
Інші операційні витрати	2181		0
в тому числі:	2182		0
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2182		0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2190	651110	610321
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2195	()	()
збиток	2200		0
Доход від участі в капіталі	2220	33170	30773
Інші фінансові доходи	2240	3779	3541
Інші доходи	2241		0
в тому числі:	2250	(16890)	(17170)
Фінансові витрати	2255	()	(0)
Відрахування від участі в капіталі	2270	(4497)	(4948)
Інші витрати	2275		0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні активи	2290	666672	622517
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2295	()	()
збиток	2300	-122451	-112431
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2305		0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2350	544221	510086
Чистий фінансовий результат: прибуток	2355	()	()
збиток			

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		553730
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445	-1980	-4752
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-1980	548978
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		99682
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-1980	449296
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	542241	959382

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1133701	772104
Витрати на оплату праці	2505	259589	220629
Відрахування на соціальні заходи	2510	44679	33838
Амортизація	2515	155141	106202
Інші операційні витрати	2520	62372	40002
Разом	2550	1655482	1172775

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	254560	254560
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	254560	254560
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2137.89	2003.79
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2137.89	2003.79
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Керівник			КРЯЧКО Валерій
	(підпис)		(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер			СЛИСЄВА Світлана
	(підпис)		(ініціали, прізвище)

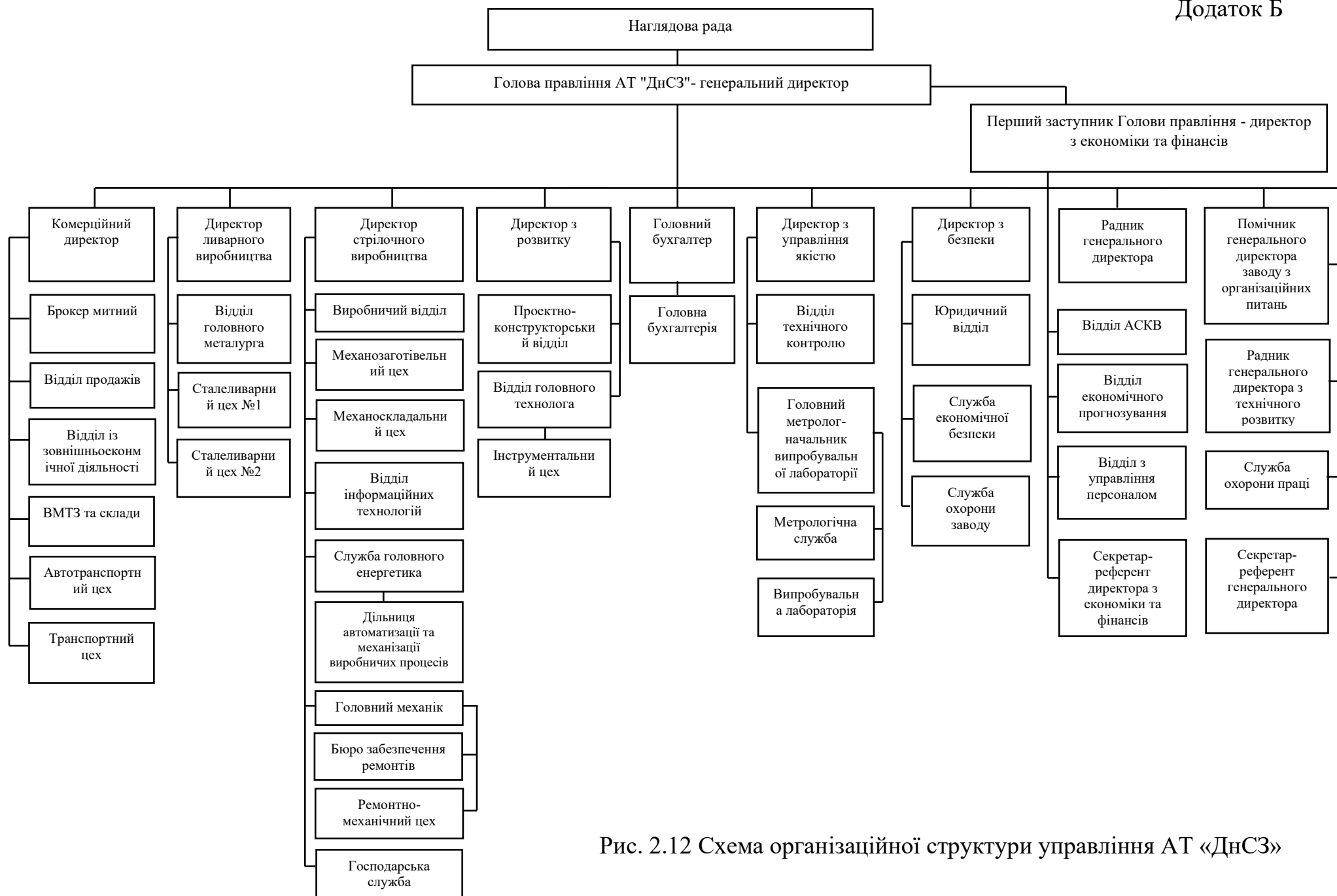


Рис. 2.12 Схема організаційної структури управління АТ «ДнСЗ»

**АНКЕТА ЩОДО ОЦІНКИ СИСТЕМИ
МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Оцінюється по 5-бальній шкалі Лайкерта
(1 – повністю не згоден(а), 5 – повністю згоден(а))



Анонімне опитування

1. Мене влаштовують умови праці та організація робочого процесу

☐☐☐☐☐

2. Я задоволений(на) рівнем заробітної плати.

☐☐☐☐☐

3. Я вважаю систему матеріального стимулювання справедливою.

☐☐☐☐☐

4. Я відчуваю, що мої професійні досягнення помічають та цінують.

☐☐☐☐☐

5. Керівництво заохочує ініціативність та нові ідеї.

☐☐☐☐☐

6. Я маю можливість професійного розвитку (курси, навчання, стажування).

☐☐☐☐☐

7. Я отримую задоволення від виконання своїх обов'язків.

☐☐☐☐☐

8. Я зацікавлений(на) у постійному покращенні своїх навичок та результатів.

☐☐☐☐☐

9. Добре виконана робота мотивує мене працювати ще краще.

☐☐☐☐☐

10. Я відчуваю, що моя робота є важливою для підприємства.

☐☐☐☐☐