МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Стратегічний аналіз в системі менеджменту ПрАТ «Запоріжкокс»«

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-зед
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Іщенко Юрій Сергійович
Керівник : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.
Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, доцент
Оргієць О. М.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

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

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

Іщенко Юрій Сергійович

1. Тема роботи «Стратегічний аналіз в системі менеджменту ПрАТ «Запоріжкокс»«
керівник роботи: Бікулов Д. Т., завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА
2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ПРАТ «ЗАПОРІЖКОКС» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
16 таблиць
8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д. Т.		
2	Бікулов Д. Т.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ Ю. С. Іщенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д. Т. Бікулов
(підпис) (ініціали та прізвище)

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

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 58 с., 17 рис., 8 табл., 43 джерела.

Об'єкт дослідження - система менеджменту ПрАТ «Запоріжкокс» у контексті його стратегічного розвитку та адаптації до умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Предмет дослідження - процеси стратегічного аналізу, фактори макро- та мікросередовища, що впливають на діяльність ПрАТ «Запоріжкокс», його внутрішній потенціал, а також напрями вдосконалення стратегії та системи управління підприємством для забезпечення його довгострокової ефективності.

Мета роботи полягає у проведенні комплексного стратегічного аналізу діяльності ПрАТ «Запоріжкокс» та його системи менеджменту для виявлення ключових факторів впливу, оцінки поточного стану підприємства та розробки обґрунтованих напрямів його стратегічного розвитку в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі завдання: дослідити теоретико-методологічні засади стратегічного аналізу та його роль у системі менеджменту промислового підприємства; провести аналіз зовнішнього середовища функціонування ПрАТ «Запоріжкокс», включаючи макроекономічні тенденції, стан світового та українського ринків коксохімічної продукції, а також конкурентне оточення; здійснити діагностику внутрішнього середовища ПрАТ «Запоріжкокс», оцінити його виробничий, фінансово-економічний, кадровий потенціал та ефективність системи менеджменту; виконати SWOT-аналіз для ідентифікації сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що постають перед ним; сформулювати ключові стратегічні проблеми, пріоритети розвитку та надати рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту та реалізації стратегічних цілей ПрАТ «Запоріжкокс».

Інформаційною базою дослідження слугували: офіційна фінансова звітність та дані ПрАТ «Запоріжкокс» та групи «Метінвест», доступні у відкритих джерелах; аналітичні звіти та огляди галузевих інформаційних агенцій та консалтингових компаній; наукові публікації, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів з питань стратегічного менеджменту та аналізу; дані державних статистичних органів та регуляторних установ; інформація з офіційних веб-сайтів компаній та державних органів ; матеріали засобів масової інформації.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, КОКСОХІМІЧНИЙ КОМБІНАТ, СТРАТЕГІЯ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 58 p., 17 fig., 8 tabl., 43 sources.

The object of the study is the management system of PrJSC "Zaporizhkoks" in the context of its strategic development and adaptation to the conditions of the external and internal environment.

The subject of the study is the processes of strategic analysis, macro- and microenvironmental factors that influence the activities of PrJSC "Zaporizhkoks", its internal potential, as well as areas for improving the strategy and management system of the enterprise to ensure its long-term effectiveness.

The purpose of the work is to conduct a comprehensive strategic analysis of the activities of PrJSC "Zaporizhkoks" and its management system to identify key factors of influence, assess the current state of the enterprise and develop justified directions for its strategic development in modern conditions.

To achieve the goal, the following tasks were solved in the work: to investigate the theoretical and methodological principles of strategic analysis and its role in the management system of an industrial enterprise; to conduct an analysis of the external environment of the functioning of PrJSC "Zaporizhkoks", including macroeconomic trends, the state of the world and Ukrainian markets of coke-chemical products, as well as the competitive environment; to carry out diagnostics of the internal environment of PrJSC "Zaporizhkoks", to assess its production, financial and economic, personnel potential and the effectiveness of the management system; to perform a SWOT analysis to identify the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as the opportunities and threats facing it; to formulate key strategic problems, development priorities and provide recommendations for improving the management system and implementing the strategic goals of PrJSC "Zaporizhkoks".

The information base of the study was: official financial statements and data of PrJSC "Zaporizhkoks" and the Metinvest Group, available in open sources; analytical reports and reviews of industry information agencies and consulting companies; scientific publications, monographs and articles by domestic and foreign authors on strategic management and analysis; data from state statistical bodies and regulatory agencies; information from official websites of companies and state bodies; media materials.

STRATEGIC ANALYSIS, COKE PLANT, STRATEGY, EXTERNAL ENVIRONMENT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
Вступ 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1 Сутність, цілі та завдання стратегічного аналізу 10
1.2 Інструментальне забезпечення стратегічного аналізу підприємства 12
1.3 Роль та місце стратегічного аналізу в системі менеджменту промислового підприємства 23
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ПРАТ «ЗАПОРІЖКОКС» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ 26
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Запоріжкокс» 26
2.2 SWOT та PESTEL-аналізи ПрАТ «Запоріжкокс» в системі його стратегічного аналізу та плануванні 32
2.3 Особливості організації процесу стратегічного аналізу на ПрАТ «Запоріжкокс» 41
2.4 Ключові стратегічні проблеми та пріоритети розвитку ПрАТ «Запоріжкокс» 44
2.5 Напрямки формування та реалізації конкурентної стратегії ПрАТ «Запоріжкокс» в сучасних умовах 46
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 51
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 53

ВСТУП

В умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною, економічною нестабільністю та глобальними трансформаціями ринків, зокрема енергетичного та металургійного, стратегічний аналіз набуває критичного значення для підприємств важкої промисловості України. Необхідність адаптації до швидкоплинних змін, забезпечення стійкості та пошуку нових шляхів розвитку стає ключовим фактором виживання та конкурентоспроможності.

Приватне акціонерне товариство «Запоріжкокс» є одним із провідних виробників коксохімічної продукції в Україні , відіграючи важливу роль у виробничому ланцюгу групи «Метінвест», зокрема, як основний постачальник коксу для ПАТ «Запоріжсталь». Підприємство, з його багаторічною історією та значними виробничими потужностями, сьогодні стикається з комплексом проблем: від безпекових ризиків та руйнування логістичних ланцюгів до посилення екологічних вимог, таких як механізм транскордонного вуглецевого коригування (CBAM) Європейського Союзу, та нагальної потреби в модернізації виробничих фондів.

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю для ПрАТ »Запоріжкокс» не просто реагувати на поточні виклики, а й формувати довгострокову стратегію розвитку, що враховувала б як внутрішні можливості та обмеження, так і складний, динамічний контекст зовнішнього середовища. Інтеграція підприємства в структуру великої промислової групи «Метінвест» додає ще один рівень складності, вимагаючи узгодження локальної стратегії із загальнокорпоративними цілями та пріоритетами.

Мета даної роботи полягає у проведенні комплексного стратегічного аналізу діяльності ПрАТ «Запоріжкокс» та його системи менеджменту для виявлення ключових факторів впливу, оцінки поточного стану підприємства та

розробки обґрунтованих напрямів його стратегічного розвитку в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– дослідити теоретико-методологічні засади стратегічного аналізу та його роль у системі менеджменту промислового підприємства;

– провести аналіз зовнішнього середовища функціонування ПрАТ «Запоріжкокс», включаючи макроекономічні тенденції, стан світового та українського ринків коксохімічної продукції, а також конкурентне оточення;

– здійснити діагностику внутрішнього середовища ПрАТ «Запоріжкокс», оцінити його виробничий, фінансово-економічний, кадровий потенціал та ефективність системи менеджменту;

– виконати SWOT-аналіз для ідентифікації сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що постають перед ним;

– сформулювати ключові стратегічні проблеми, пріоритети розвитку та надати рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту та реалізації стратегічних цілей ПрАТ «Запоріжкокс».

Об'єктом дослідження є система менеджменту ПрАТ «Запоріжкокс» у контексті його стратегічного розвитку та адаптації до умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Предметом дослідження виступають процеси стратегічного аналізу, фактори макро- та мікросередовища, що впливають на діяльність ПрАТ «Запоріжкокс», його внутрішній потенціал, а також напрями вдосконалення стратегії та системи управління підприємством для забезпечення його довгострокової ефективності.

Інформаційною базою дослідження слугували: офіційна фінансова звітність та дані ПрАТ «Запоріжкокс» та групи «Метінвест», доступні у відкритих джерелах; аналітичні звіти та огляди галузевих інформаційних агенцій та консалтингових компаній; наукові публікації, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів з питань стратегічного менеджменту та аналізу; дані державних статистичних органів та регуляторних установ;

інформація з офіційних веб-сайтів компаній та державних органів ; матеріали засобів масової інформації.

Необхідність глибокого стратегічного переосмислення діяльності для таких промислових гігантів, як «Запоріжкокс», є очевидною. Підприємство функціонує в умовах перманентних кризових явищ, спричинених війною, економічною нестабільністю та глобальними екологічними викликами. Інтеграція в групу «Метінвест» забезпечує певні переваги, проте водночас вимагає чіткого узгодження стратегічних кроків із загальною корпоративною політикою. Саме тому комплексний стратегічний аналіз є не просто інструментом діагностики, а фундаментом для прийняття життєвоважливих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, цілі та завдання стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз є фундаментальним компонентом системи стратегічного менеджменту, що забезпечує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Він визначається як комплексне дослідження позитивних і негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення його стратегічних цілей. Сутність стратегічного аналізу полягає в системному підході до вивчення умов функціонування підприємства, виявлення ключових проблем та потенційних можливостей для його розвитку.

Метою стратегічного аналізу є змістовний та, за можливості, формалізований опис об'єкта дослідження (підприємства), виявлення особливостей його функціонування, існуючих тенденцій розвитку, а також визначення можливих та неможливих напрямків його майбутнього розвитку [1]. Досягнення цієї мети дозволяє керівництву сформулювати реалістичну та ефективну стратегію.

Стратегічний аналіз виконує декілька ключових функцій. Оціночна функція полягає в об'єктивній оцінці поточного стану підприємства, його ресурсного потенціалу, сильних та слабких сторін, а також фінансово-економічних результатів діяльності. Діагностична функція спрямована на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між різними факторами та результатами діяльності підприємства, ідентифікацію проблемних зон та «вузьких місць» у його функціонуванні. Пошукова функція забезпечує генерацію альтернативних варіантів стратегічного розвитку, пошук нових

ринкових можливостей, невикористаних резервів та шляхів підвищення конкурентоспроможності [2].

Відповідно до мети та функцій, основними завданнями стратегічного аналізу є:

– підготовка інформаційної бази для розробки комплексного стратегічного плану розвитку підприємства;

– здійснення науково обґрунтованої, всебічної та своєчасної підтримки процесу прийняття стратегічних управлінських рішень;

– визначення поточного стратегічного становища підприємства на ринку та в галузі;

– формулювання бажаного майбутнього стану підприємства на довгострокову перспективу (наприклад, через 3, 5, 10 років);

– визначення та оцінка шляхів і способів досягнення бажаного стану, розробка множини стратегічних альтернатив.

Для проведення стратегічного аналізу використовується широкий спектр методів та інструментів, вибір яких залежить від специфіки підприємства, цілей аналізу та наявної інформації. До найбільш поширених та ефективних належать:

1. PESTEL-аналіз (або PEST-аналіз) - призначений для аналізу факторів макросередовища, що впливають на діяльність підприємства. Абревіатура PESTEL розшифровується як Political (політичні), Economic (економічні), Social (соціальні), Technological (технологічні), Environmental (екологічні) та Legal (правові) фактори. Аналіз цих аспектів дозволяє виявити потенційні можливості та загрози, що виникають у зовнішньому оточенні та можуть суттєво вплинути на стратегію підприємства.

2. Аналіз п'яти сил Портера, розроблена Майклом Портером, використовується для оцінки рівня конкуренції та привабливості галузі. Вона аналізує п'ять ключових конкурентних сил:

– загроза появи нових гравців - наскільки легко новим компаніям увійти на ринок;

– ринкова влада постачальників - здатність постачальників диктувати ціни та умови.

– ринкова влада покупців (споживачів) - здатність клієнтів впливати на ціни та якість.

– загроза появи товарів-замінників - наявність альтернативних продуктів чи послуг, що можуть задовольнити ті ж потреби.

– інтенсивність суперництва між існуючими гравцями - рівень конкурентної боротьби в галузі. розуміння цих сил допомагає підприємству визначити свою конкурентну позицію та розробити стратегії для її посилення.

3. SWOT-аналіз - один із найпопулярніших інструментів стратегічного планування, що полягає в ідентифікації внутрішніх сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін організації, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats). SWOT-аналіз дозволяє отримати комплексну оцінку поточного стану компанії та визначити ключові напрямки для розробки стратегії, спрямованої на використання сильних сторін для реалізації можливостей та мінімізації впливу загроз через подолання слабких сторін.

Окрім зазначених, існують й інші методи, такі як аналіз ланцюжка цінностей (дозволяє визначити, які види діяльності створюють найбільшу цінність для споживача), матриця GE/McKinsey (для аналізу портфеля бізнес-одиниць), VRIO-аналіз (для оцінки ресурсів та можливостей компанії з точки зору їх цінності, рідкісності, імітованності та організованості для використання) та інші. Комплексне застосування декількох методів дозволяє отримати більш глибоке та об'єктивне уявлення про стратегічну ситуацію підприємства.

1.2 Інструментальне забезпечення стратегічного аналізу підприємства

Підприємство - це «відкрита» система, і його розвиток напряму залежить від зовнішнього середовища.

Будь-яка організація потребує регулярного отримання з зовнішнього середовища вихідних продуктів для забезпечення своєї життєдіяльності. При

цьому кожна організація повинна віддавати що-небудь у зовнішнє середовище в якості компенсації за її існування. Як тільки зв’язки з зовнішнім середовищем обриваються, організація гине. (рис. 1.1)[4]

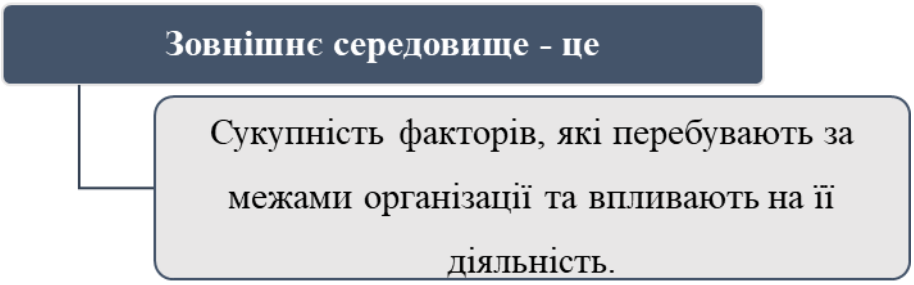


Рис. 1.1 – Визначення поняття «зовнішнє середовище»

На рис. 1.2 зображено основні характеристики зовнішнього середовища.

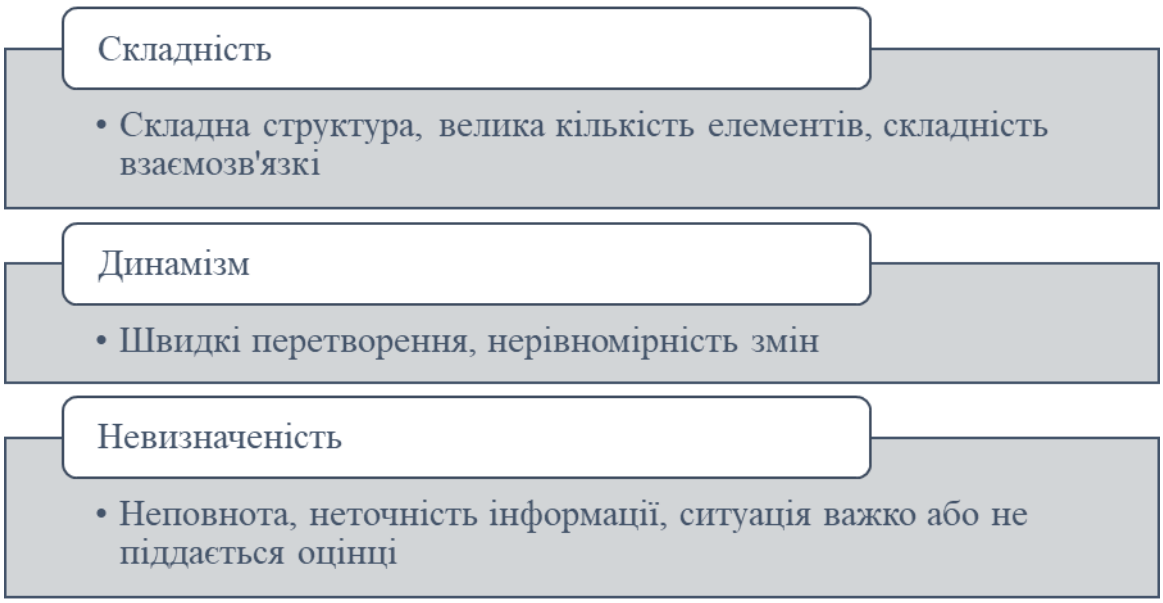


Рис. 1.2 - Характеристики зовнішнього середовища організації

Отже, зовнішнє середовище є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, невизначеним (рис. 1.3). [10]

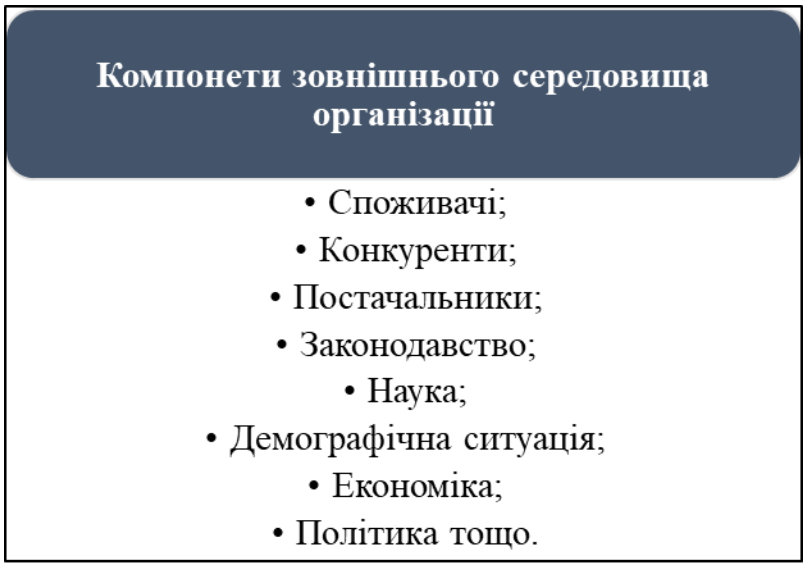


Рис. 1.3 – Складові зовнішнього середовища

Оскільки фактори зовнішнього середовища мають різну силу впливу на організацію, їх розділяють на прямі (ділове оточення) та непрямі, а все зовнішнє середовище на середовище прямої та непрямої дії.

Середовище прямої дії (ділове оточення організації) – суб'єкти середовища, які безпосередньо пов'язані чи безпосередньо впливають на діяльність даної конкретної організації. При цьому важливо підкреслити, що й організація в свою чергу може безпосередньо впливати на них. (рис. 1.4)[5]



Рис. 1.4 – Складові середовища прямої дії

Споживачі (англ. Consumers) - це ті особи, які зацікавлені або можуть бути зацікавлені виробленими організацією товарами чи послугами. Відомий фахівець у галузі управління П. Друкер вважав, що єдина справжня мета будь-якого бізнесу – це створення споживача.

Конкуренти (англ. Competitors) - аналогічні та інші організації, що своїми діями на ринку створюють певну загрозу для функціонування організації.

На рис. 1.5 зображено класифікацію конкурентів [11].

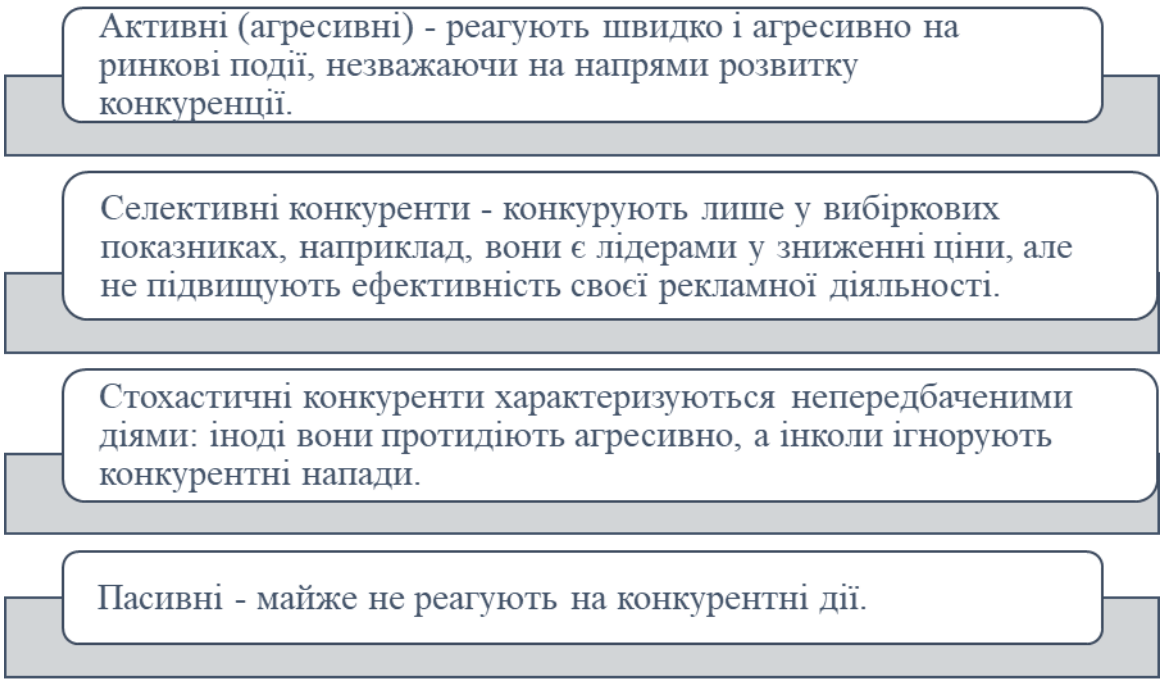


Рис. 1.5 – Типи конкурентів

Постачальники (англ. Suppliers) - це юридичні та фізичні особи, які забезпечують дану організацію і, можливо, її конкурентів матеріальними і нематеріальними ресурсами, необхідними для виробництва товарів і послуг.

Середовище непрямої дії – фактори, які можуть не чинити безпосереднього і негайного впливу на діяльність, але, проте, у перспективі можуть позначатися на ній [12]:

→ законодавство і діяльність державних органів;

→ економічні;

→ політичні;

→ соціокультурні;

→ науково-технічний прогрес;

→ міжнародні фактори.

Державний вплив здійснюється через законодавство і діяльність державних органів. (рис. 1.6) [14]

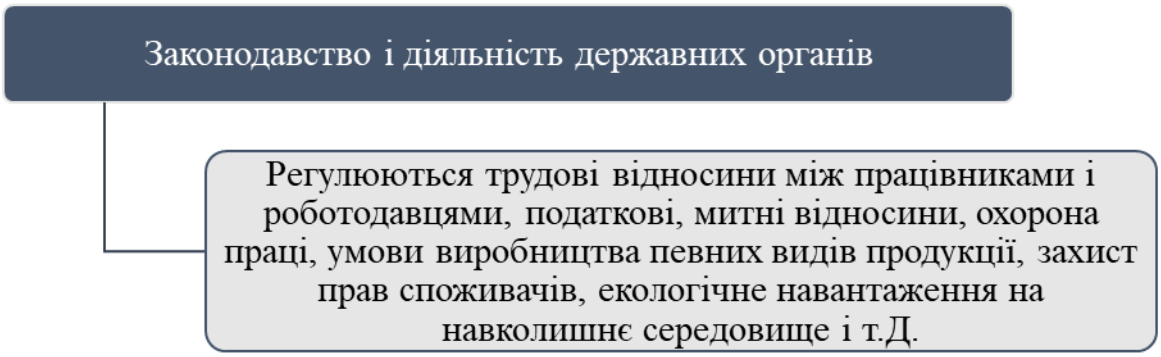


Рис. 1.6 – Вплив законодавства на організацію

Державні органи за характером виконуваних ними функцій можуть бути умовно розділені на контролюючі та регулюючі. При цьому використовуються різні способи і методи впливу на організації – видача ліцензій, установлення ставок податків і квот, регулювання рівня цін і тарифів, визначення місць будівництва об'єктів і т.д. [15]

Політичні фактори визначають загальну політичну ситуацію в країні, рівень її стабільності, передбачуваності. Високий рівень політичного ризику призводить до уповільнення науково-технічного оновлення виробництва, старіння структури, зниження конкурентоспроможності національних підприємств.

Соціокультурні фактори проявляються у соціальних цінностях і установках, пріоритетах, національних традиціях, що впливають на діяльність організації. У кожній країні існують уявлення про етичні методи ведення бізнесу, необхідні стандарти якості обслуговування, допустимі рівні впливу на навколишнє середовище. Типові приклади таких факторів, які повинні бути враховані організацією: існуюча в Японії традиція довічного найму; рух «зелених» і попит на вироби з натурального хутра; уявлення про те, що жінки не схильні ризикувати, і їх неохоче висунення на посади вищих керівників. [17]

Фактори в економічному навколишньому середовищі повинні постійно оцінюватися, тому що стан економіки впливає на цілі організації і на способи їхнього досягнення.

Це темпи інфляції, міжнародний платіжний баланс, рівні зайнятості населення, ставки кредитування бізнесу тощо. Кожний з них може являти собою як загрозу, так і нову можливість для підприємства. Так, коливання курсу долара щодо валют інших країн можуть стати причиною знаходження або втрати великих сум грошей. Наприклад, установлення податкових пільг сприяє притоку капіталу, а отже, полегшує задоволення потреби у фінансових ресурсах. Прогноз підвищення рівня інфляції спонукає збільшувати матеріальні запаси, отримання кредитів [18].

На рис. 1.7 зображено загальна характеристика економічної системи по відношенню до організації.

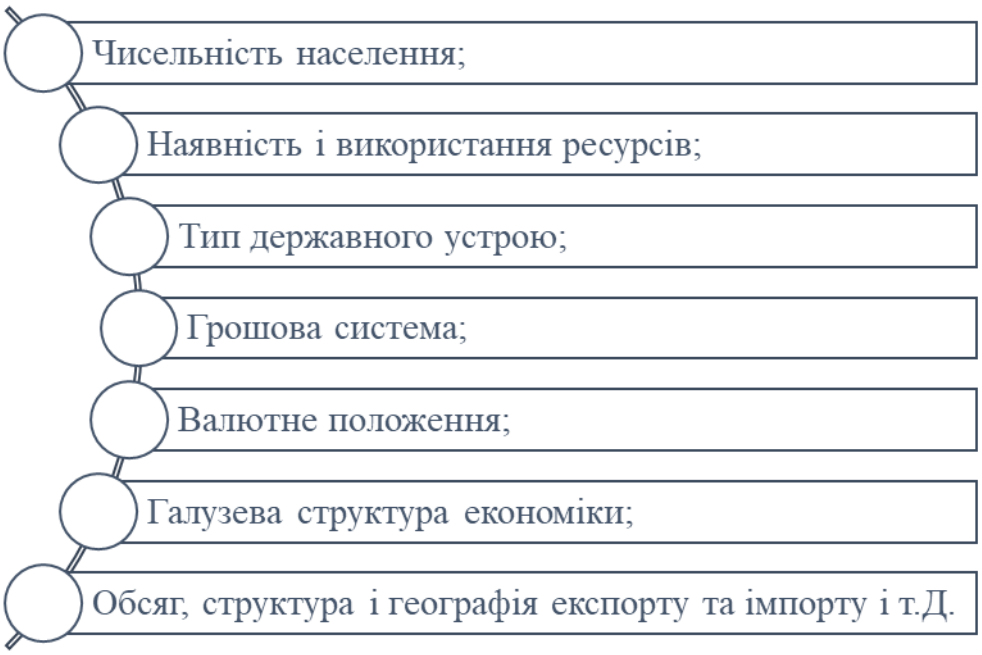


Рис. 1.7 - Характеристика економічної системи [19]

Науково-технічний прогрес визначає можливість підвищувати ефективність виробництва, а отже - ефективність способів задоволення споживачів. Для того, щоб організація могла бути конкурентоздатною,

необхідно збирати, зберігати і розподіляти більші обсяги інформації про новації, що виникають у середовищі діяльності.

Останнім часом з'явилися зовсім нові технології обробки ресурсів та інформації:

→ комп'ютерна і лазерна техніка;

→ робототехніка;

→ супутниковий зв'язок;

→ біотехнології тощо [20].

Міжнародні фактори. Якщо раніше вважалося, що міжнародне середовище є об'єктом уваги тільки тих організацій, які працюють на експорт, то тепер зміни у світовому співтоваристві зачіпають практично всі підприємства.

У сучасному світі присутня тенденція глобалізації ринку. Це значить, що стираються межі між бізнесом у різних країнах, розвиваються транснаціональні корпорації, дедалі більший вплив мають міжнародні економічні та політичні організації. Вихід на зовнішні ринки має низку переваг для організації. (рис. 1.8)

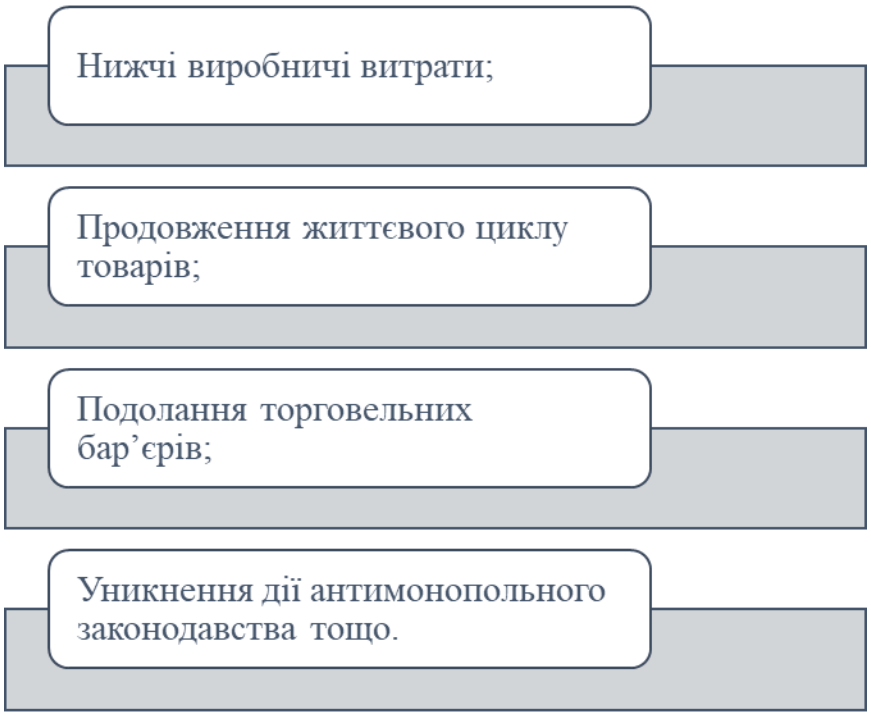


Рис. 1.8 – Переваги виходу організації на зовнішні ринки [22]

Згідно із системним підходом кожна організація – це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації. (рис. 1.9)

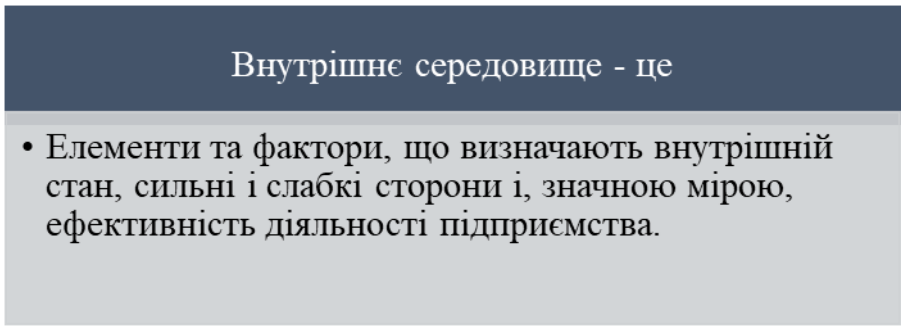


Рис. 1.9 - Визначення поняття «внутрішнє середовище»[25]

Внутрішнє середовище – це внутрішні змінні організації.

Внутрішні змінні – це частини самої організації, ситуативні чинники всередині неї, її склад і взаємозв'язки.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації. (рис. 1.10)[26]

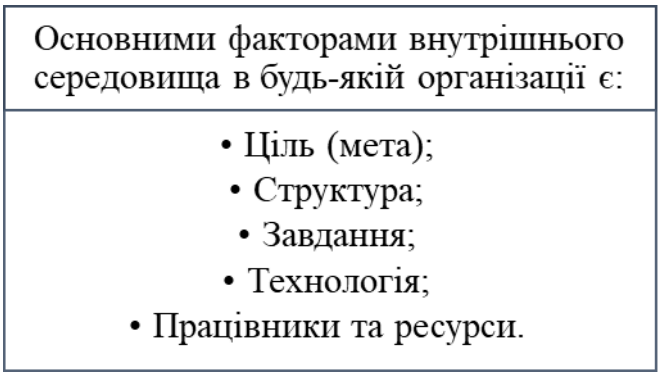


Рис. 1.10 - Основні фактори внутрішнього середовища

При цьому не всі змінні можуть контролюватися повністю, тому внутрішні змінні поділяються в основному на регульовані і неконтрольовані - їх треба враховувати.

→ Ціль (мета) - конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи). Наприклад, отримання прибутку, частка ринку, обсягу продажу, зниження витрат, збільшення числа клієнтів, підвищення продуктивності, рентабельності.

→ Структура - взаємовідносини рівнів управління та видів робіт (функціональних областей), які виконують служби або підрозділи. Формування структури організації здійснюється на основі поділу праці. (рис. 1.11) [27]

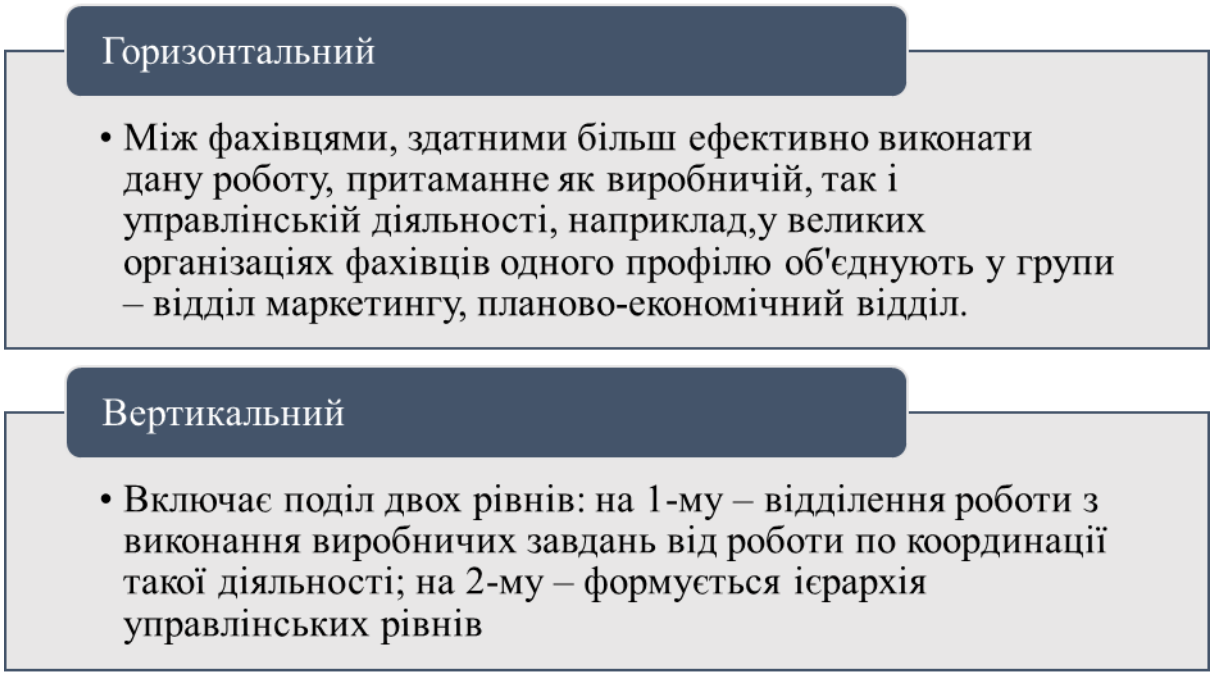


Рис. 1.11 – Типи поділу праці

→ Завдання - це робота або її частина, яка повинна бути виконана певним способом і в термін, визначений у план.

→ Технологія - спосіб перетворення вихідних ресурсів у готові продукти (товар, робота, послуги). Основні елементи технологій: обладнання, інформація; кваліфікація, навички; знання, інформація; інфраструктура.

→ Працівники та ресурси. Працівники - найважливішій внутрішній ситуаційний фактор організації. Його роль визначається здібностями, кваліфікацією, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю якостей лідера [28].

Ресурс (від французького resource – засіб, запас, джерело доходу) - засіб, можливість, якими можна скористатися в разі необхідності.

На рис. 1.12 зображено основні ресурси для забезпечення діяльності організації.

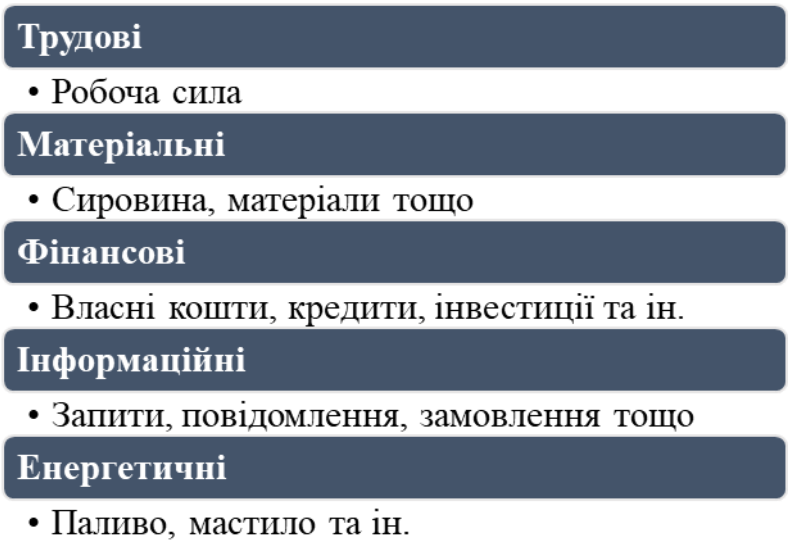


Рис. 1.12 - Ресурси для забезпечення діяльності організації

Специфічним ресурсом є трудовий, тому що людина – це універсальний, багатофункціональний ресурс, що виробляє інші ресурси. [27]

SWOT-аналіз - це підхід до планування, заснований на виявленні внутрішніх і зовнішніх факторів об'єкта. На рис. 1.13 наведено завдання, які виконує SWOT-аналіз.

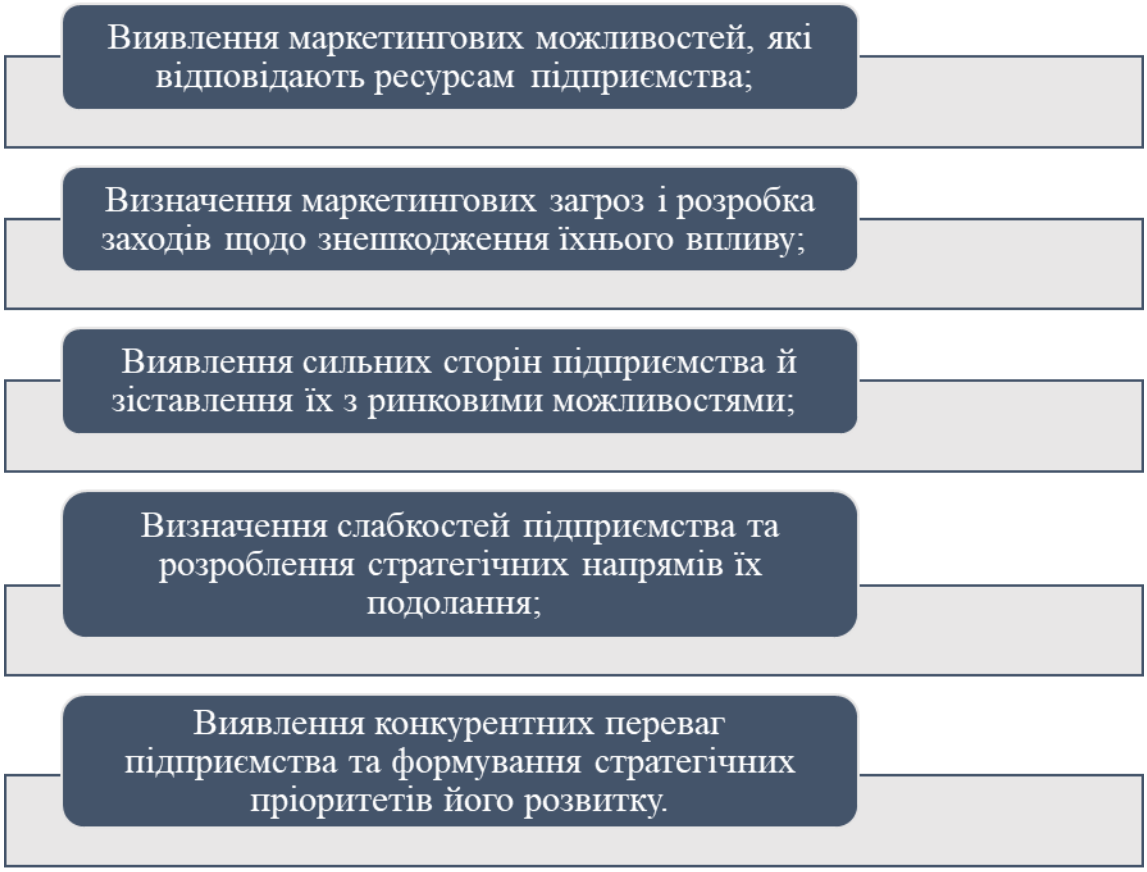


Рис. 1.13 – Основні завдання SWOT-аналізу [28]

Узагальнювальним елементом SWOT-аналізу, на якому базується формування маркетингової стратегії підприємства, є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. (Рис. 1.14)

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетингові можливості	*Сила і можливості*	*Слабкість і можливості*
Загрози	*Сила і загрози*	*Слабкість і загрози*

Рис. 1.14 – Матриця SWOT-аналізу

Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію підприємства згідно з умовами

ринкового середовища. Відповідно до матриці SWOT можливі чотири основні різновиди стратегії. (Рис. 1.15) [28]

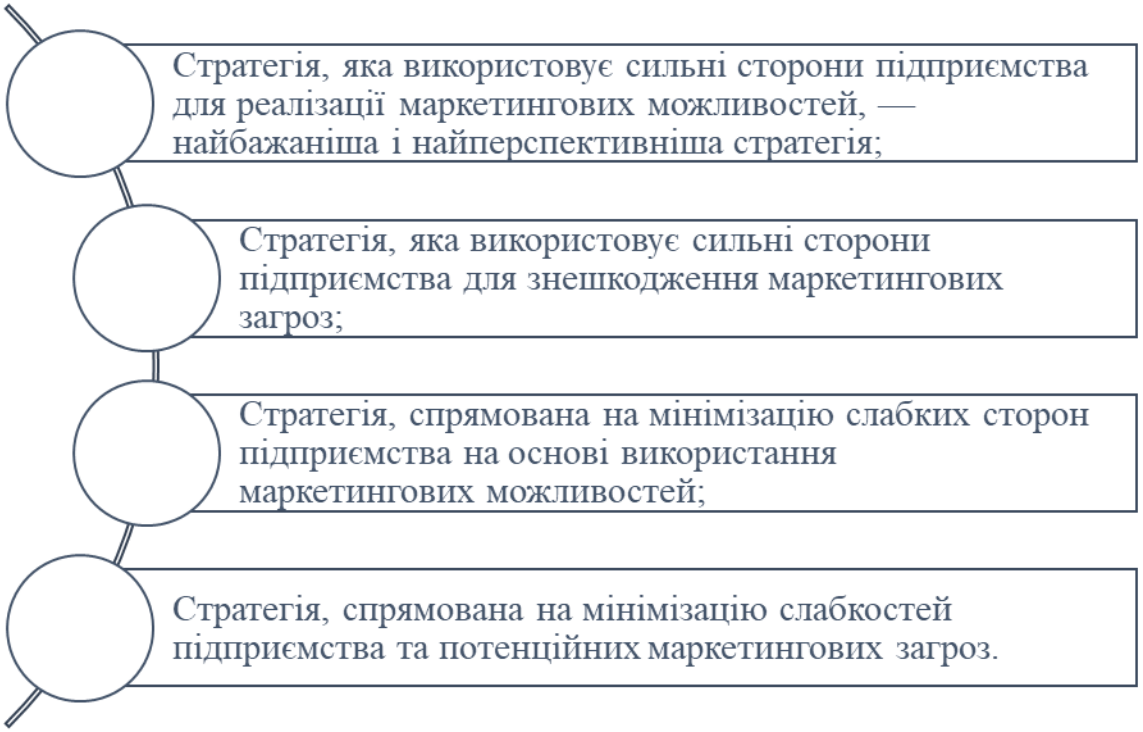


Рис. 1.15 – Різновиди стратегій відповідно до матриці SWOT

1.3 Роль та місце стратегічного аналізу в системі менеджменту промислового підприємства

Система менеджменту підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів організації, спрямованих на розробку політики, встановлення цілей та забезпечення їх досягнення. Стратегічний аналіз відіграє ключову роль у цій системі, виступаючи інформаційною та аналітичною основою для стратегічного управління.

Стратегічне управління – це процес, що дозволяє компанії поглянути на бізнес з точки зору довгострокової перспективи, а не лише тимчасової вигоди та швидких рішень. Воно спрямоване на реалізацію місії компанії, посилення її конкурентних переваг, зниження витрат та досягнення бажаних результатів у довгостроковому періоді. Стратегічний аналіз є невід'ємною частиною цього

процесу, оскільки саме він допомагає менеджменту відповісти на три ключові питання [29]:

1. В якій ситуації зараз перебуває компанія, які можливості та ресурси вона має?
2. Куди компанія планує рухатися в майбутньому?
3. Як вона зможе досягти цих цілей?

Стратегічний аналіз є вихідним пунктом для стратегічного планування, яке, у свою чергу, є одним з основних елементів стратегічного менеджменту. Етапи стратегічного планування зазвичай включають:

- визначення місії, бачення та цілей компанії;
- аналіз середовища: збір інформації, оцінка потенційних можливостей, аналіз сильних та слабких сторін організації та її конкурентів (саме на цьому етапі ключову роль відіграє стратегічний аналіз);
- вибір та формулювання стратегії;
- реалізація стратегічного плану;
- оцінка та контроль виконання [30].

Таким чином, стратегічний аналіз забезпечує необхідні дані та висновки для формування обґрунтованої корпоративної стратегії. Він допомагає ідентифікувати ключові фактори успіху, оцінити ризики та можливості, визначити конкурентні переваги та розробити заходи для їх посилення. Без глибокого та всебічного стратегічного аналізу розробка ефективної стратегії та успішне функціонування системи менеджменту промислового підприємства в сучасних динамічних умовах є практично неможливим.

Обґрунтованість та комплексність стратегічного аналізу безпосередньо залежать від обраної методології. Використання таких інструментів, як PESTEL-аналіз, дозволяє структурувати розуміння широкого спектру зовнішніх впливів, що формують загальний контекст діяльності підприємства. Аналіз п'яти сил Портера, у свою чергу, фокусується на специфіці конкурентної боротьби в конкретній галузі, виявляючи рушійні сили та рівень привабливості ринку. SWOT-аналіз інтегрує результати дослідження зовнішнього та внутрішнього

середовища, дозволяючи сформувати цілісну картину стратегічної позиції підприємства. Ці методи не є взаємовиключними, а навпаки, доповнюють один одного, забезпечуючи багатогранний погляд на об'єкт дослідження. Саме такий підхід є фундаментом для розробки дієвих стратегій та ефективного стратегічного менеджменту, здатного адаптувати підприємство до змін та забезпечити його довгостроковий розвиток.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ПРАТ «ЗАПОРІЖКОКС» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Запоріжкокс»

Будівництво підприємства було пов'язане зі спорудженням енергетичної бази півдня України - Дніпровської ГЕС і металургійного комплексу в Запоріжжі. Запорізький коксохімічний завод був побудований у 1934 році з метою забезпечення потреб у коксі «Запоріжсталі»[31].

19 квітня 2023 року підприємство «Запоріжкокс» відзначило 85-річчя з моменту заснування. За 85 років на підприємстві виготовили 114 мільйонів тонн коксу. (рис. 2.1)

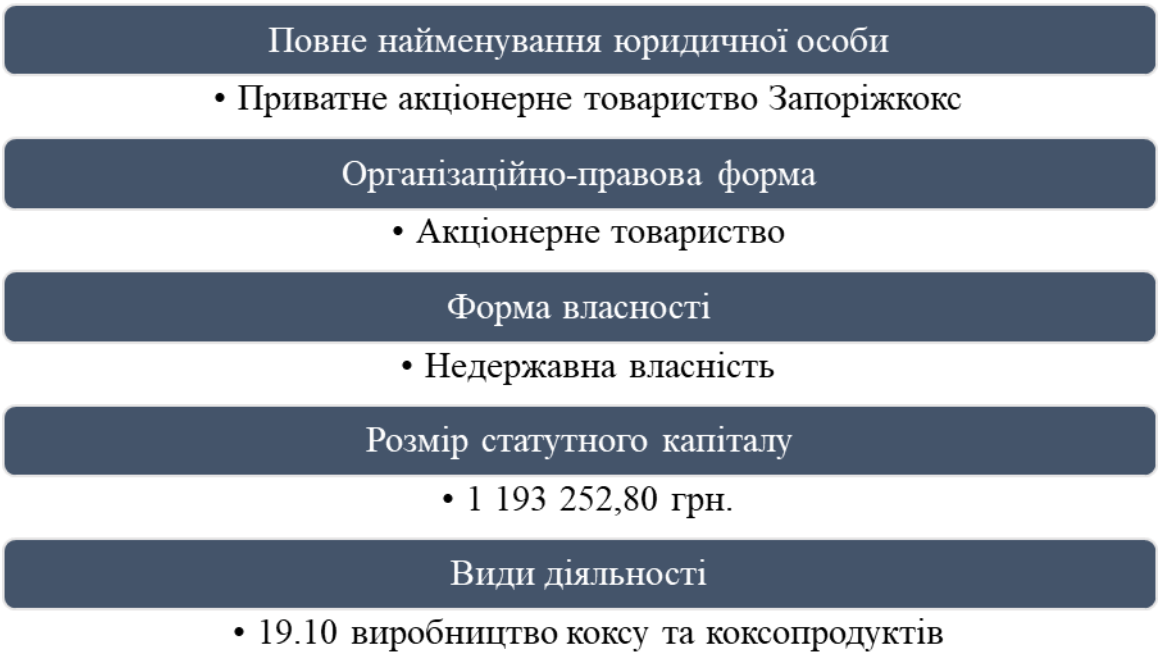


Рис. 2.1 – Паспорт ПрАТ «Запоріжкокс»

Головний покупець продукції підприємства — металургійний комбінат «Запоріжсталь».

Вугільну сировину підприємство отримує від постачальників з України, США, Канади. Входить до групи «Метінвест Холдинг». Продукцію експортує до Туреччини, Єгипту, Чехії та країн Балтії [32].

Аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення стратегічної ситуації всередині підприємства, що характеризує поточний стан діяльності і використання виробничих і фінансових ресурсів.

Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства є виявлення слабких і сильних сторін у його діяльності, що передбачає широке використання SWOT-аналізу. У процесі стратегічного аналізу доцільним є вивчення п'яти функціональних напрямків господарської діяльності: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, організаційна культура підприємства.

Активи підприємства - це засоби суб'єкта господарювання, які потрібні для його функціонування у різних формах діяльності з метою одержання прибутку. Відповідно до принципів ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, за міжнародними стандартами активи підприємства класифікуються за різними ознаками.[39]

Таблиця 2.1 - Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ПрАТ «Запоріжкокс»

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	2366	2723
- первісна вартість	011	3207	4172
- накопичена амортизація	012	(841)	(1449)
Незавершене будівництво	020	163594	203692
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	597683	536641
- первісна вартість	031	821940	848537
- знос	032	(224257)	(311896)
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	9197	8
Усього за розділом I	080	772840	764943
II. Оборотні активи			

Продовження табл. 2.1

Виробничі запаси	100	146287	131069
Незавершене виробництво	120	15684	20212
Готова продукція	130	1692	2024
Товари	140	1	1
Векселі одержані	150	6211	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	352579	635732
- первісна вартість	161	352673	635732
- резерв сумнівних боргів	162	(94)	(26)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	1065	17424
- за виданими авансами	180	373313	4467
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	469	490
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	11636	28177
- в іноземній валюті	240	870	293
Інші оборотні активи	250	41369	17725
Усього за розділом II	260	951176	857794
III. Витрати майбутніх періодів	270	60	220
Баланс	280	1724076	1622957

У структурі активів можна виділити наступні важливі фактори:

— значне зменшення оборотних активів на 93 382 грн. в кінці року свідчить про несприятливу ситуацію, що склалася на підприємстві, оскільки значне зменшення готівки (в іноземній валюті – на 577 грн.) та збільшення дебіторської заборгованості з бюджетом на 16 359 грн. сприяє нестабільному фінансовому становищу та низькому рівню платоспроможності та ліквідності ПрАТ «Запоріжкокс».

— дебіторська заборгованість за реалізовані товари – спостерігається тенденція росту на 283 153 грн. Ріст обумовлений, насамперед, збільшенням обсягу продажів, а не зниженням відсотка оплати покупцями придбаної продукції, хоча керівництву необхідно прагнути до зниження дебіторської заборгованості і не допускати переходу її до категорії безнадійної.

Будь-який суб'єкт господарювання покриває потребу своїх активів за рахунок власних і залучених джерел (капіталу), які визначаються як його пасиви.[29]

Таблиця 2.2 - Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів ПрАТ «Запоріжкокс»

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	75925	75925
Додатковий вкладений капітал	320	1	1
Інший додатковий капітал	330	61639	62430
Резервний капітал	340	7519	8995
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	103439	126070
Усього за розділом I	380	248523	273421
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	5017	5009
Усього за розділом II	430	5017	5009
III. Довгострокові зобов’язання			
Довгострокові кредити банків	440	0	71426
Відстрочені податкові зобов’язання	460	1568	0
Усього за розділом III	480	1568	71426
IV. Поточні зобов’язання			
Короткострокові кредити банків	500	71572	15000
Векселі видані	520	14212	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	14671	80503
Поточні зобов’язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	1031	743
- з бюджетом	550	2321	3831
- зі страхування	570	2312	1888
- з оплати праці	580	4627	3393
- з учасниками	590	329	322
Інші поточні зобов'язання	610	6097	4237
Усього за розділом IV	620	117172	109917
V. Доходи майбутніх періодів	630	535	416
Баланс	640	372815	460189

У структурі пасивів можна виділити наступні важливі фактори:

— значне збільшення власного капіталу на 24 898 грн. в кінці року свідчить про сприятливу ситуацію, що склалася на підприємстві;

— кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилась на суму 65 832 грн. свідчить про нестійкий фінансовий стан і виникнення кризових порогів;

— довгостроковий кредит у банку на суму 71 426 грн. свідчить про нестабільну діяльність підприємства ПрАТ «Запоріжкокс».

Аналіз майна підприємства передбачає проведення аналізу складу майна та його структури, вивчення джерел формування майна, зміни складових майна і джерел його формування.

Майновий стан підприємства характеризується використанням засобів (активів) і джерелами їх формування (пасивів). Джерелом інформації для оцінки майнового стану є баланс підприємства. В процесі аналізу активу й пасиву балансу визначаються показники структури, динаміки балансу, структурної динаміки балансу, а саме:

— абсолютні величини по статтям активу і пасиву балансу на початок і кінець періоду та зміни абсолютних величин;

— питома вага окремих статей у валюті балансу на початок і кінець періоду та зміни у питомій вазі;

— зміни статей балансу на кінець періоду у порівнянні із відповідними значеннями на початок періоду (абсолютні прирости і темпи росту). [39]

Таблиця 2.3 - Аналіз майнового стану ПрАТ «Запоріжкокс»

Показник	Норм. знач.	2022 р.		2023 р.	Відхилення
		на поч.	на кін.	на кін.	
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменш.	0,78	0,80	0,83	+0,03
Коефіцієнт оновлення	збільш.	-	0,01	0,01	0
Коефіцієнт вибуття	< ніж п.1.2	-	0,02	0,02	0

Збільшення коефіцієнту зносу основних засобів є негативним показником діяльності ПрАТ «Запоріжкокс», оскільки він показує ступінь зносу основних фондів. Збільшення показника на 0,03 свідчить про недостатнє оновлення основних засобів.

Ліквідність підприємства може бути визначена як спроможність підприємства швидко сплатити свої поточні зобов’язання. За ступенем ліквідності активи підприємства можуть бути згруповані таким чином.

Ліквідність підприємства характеризується співвідношенням величини його високоліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості.

Аналізуючи ліквідність, доцільно оцінити не тільки поточні суми ліквідних активів, а й майбутні зміни ліквідності.

Про незадовільний стан ліквідності підприємства свідчитиме той факт, що потреба підприємства в коштах перевищує їх реальні надходження. [40]

Таблиця 2.4 - Аналіз ліквідності ПрАТ «Запоріжкокс»

Показник	Норм. знач.	2022 р.		2023 р.	Відхилення
		на поч.	на кін.	на кін.	
Коефіцієнт покриття	>1	7,32	7,94	9,22	+1,28
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	5,66	6,27	7,54	+1,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,збільш.	0,52	0,31	0,57	+0,26
Чистий оборотний капітал (тис.грн.)	>0,збільш.	1684,0	2864,0	3106	+242

Аналіз ліквідності ПрАТ «Запоріжкокс» свідчить про позитивну динаміку у діяльності підприємства. Коефіцієнт покриття показує, що більше 9, 22 грн. оборотних активів припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, показник відповідає нормативному значенню (>1). Отже, підприємство ПрАТ «Запоріжкокс» платоспроможне, тому що його загальні активи перевищують поточні зобов'язання, ПрАТ може своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання.

Позитивним є збільшення коефіцієнту поточної ліквідності (+1,27), який показує, що на 7,54 грн. поточних активів підприємства припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, тобто ПрАТ «Запоріжкокс» має достатню забезпеченість обіговими коштами для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення термінових власних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових пасивів. На ПрАТ «Запоріжкокс» цей показник склав на кінець року 2022 р. – 6,27, у 2023 р. – 7,54, що на 1,27 більше ніж у минулому році.

Показник чистого оборотного капіталу. свідчить про те, що у 2023 р ПрАТ «Запоріжкокс» спроможний на суму у 3106 тис. грн. сплатити свої поточні зобов’язання, зростання показника позитивно характеризує діяльність підприємства.

2.2 SWOT та PESTEL-аналізи ПрАТ «Запоріжкокс» в системі його стратегічного аналізу та плануванні

Світовий ринок коксу та коксівного вугілля тісно пов'язаний з динамікою металургійної промисловості, оскільки кокс є ключовим компонентом у доменному виробництві чавуну. Основними країнами-виробниками коксівного вугілля є Китай (близько 61% світового видобутку у 2019 році), Австралія (14%), Росія (7%), США (7%) та Канада (3%). Австралія також є найбільшим світовим експортером коксівного вугілля.

Динаміка світового виробництва сталі безпосередньо впливає на попит на кокс. У березні 2025 року світове виробництво сталі зросло, що свідчить про певне пожвавлення на ринку. Проте прогнози щодо попиту на сталь та кокс на 2025 рік є неоднозначними. Китай, як найбільший виробник та споживач сталі, продовжує суттєво впливати на глобальний ринок. Очікується, що експорт сталі з Китаю у 2025 році може дещо знизитися порівняно з 2024 роком, але все одно залишатиметься на високому рівні через надлишкові потужності та слабкий внутрішній попит у самому Китаї.

Важливою довгостроковою тенденцією є поступовий перехід світової металургії до «зелених» технологій, що передбачає скорочення викидів CO_2. Це може призвести до зниження попиту на традиційний кокс у майбутньому, оскільки розробляються та впроваджуються альтернативні технології виробництва сталі, такі як використання водню або біокарбону. Розвиток ринку вуглецевих кредитів та посилення екологічних вимог також стимулюють цей перехід.

Український ринок коксу та коксівного вугілля зазнав кардинальних змін внаслідок повномасштабної російської агресії. Виробництво коксу та видобуток коксівного вугілля в Україні значно скоротилися через бойові дії, окупацію територій та руйнування підприємств. Зокрема, була втрачена значна частина потужностей Авдіївського коксохімічного заводу, який до війни був найбільшим виробником коксу в Європі та забезпечував значну частку потреб української металургії. Зупинка АКХЗ та потужностей на «Азовсталі» призвела до втрати понад 1,7 млн тонн коксохімічної продукції для української металургії.

Внаслідок цього Україна стала ще більш залежною від імпорту як коксівного вугілля, так і готового коксу. Основним постачальником коксу в Україну на сьогодні є Польща. Виробничі показники ключових гравців, що залишилися на контрольованій території, таких як ПрАТ «Запоріжкокс», ПрАТ «Южкокс», ПрАТ «Каметсталь», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та ПрАТ «Дніпровський металургійний завод», є критично важливими для забезпечення потреб вітчизняної металургії.

Таблиця 2.5 - Ключові показники ринку коксу в Україні (2021-2024 рр.)

Показник	2021	2022	2023	2024 (прогноз/часткові дані)
Виробництво коксу валового, млн т	9,66 - 10,06	~3,9	3,4	Зменшення триває
Імпорт коксівного вугілля, млн т	~80% від потреб	Значне пад-ня	Зростання	72,5% вітчизн. у вироб-ві
Імпорт коксу, тис. т	480 (за 9 міс.)	Н/Д	Н/Д	~700
Втрати видобутку коксівного вугілля через війну	-	74%	74%	74%
Втрати виробництва коксу через війну	-	~85% (до 2013)	~85% (до 2013)	~85% (до 2013)
Виробництво ПрАТ «Запоріжкокс» (доменний кокс), тис. т	737,4 (2022)	737,4	856,8	874,6

Галузь стикається з численними проблемами, серед яких: дефіцит якісної сировини, зокрема українського видобутку; значні логістичні обмеження та зростання вартості транспортування через блокаду морських портів та

пошкодження залізничної інфраструктури; енергодефіцит, спричинений російськими атаками на енергетичну систему України.

Аналіз експорту та імпорту хімічної продукції України за січень-вересень 2024 року показує, що експорт у вартісному вираженні залишився на рівні попереднього року, значною мірою завдяки відновленню експорту коксохімічного бензолу. Водночас імпорт хімічної продукції зріс, що свідчить про залежність внутрішнього ринку від зовнішніх поставок.

Скорочення внутрішнього виробництва коксу та коксівного вугілля, спричинене військовими діями та окупацією територій, створило значний дефіцит на українському ринку. Це підвищує залежність від імпорту та ставить під загрозу стабільність роботи металургійних підприємств. У таких умовах роль підприємств, що продовжують функціонувати, таких як ПрАТ «Запоріжкокс», стає ще більш вагомою для підтримки вітчизняної економіки.

Узагальнимо отримані результати у вигляді SWOT-аналізу. В результаті аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «Запоріжкокс» були визначені наступні зовнішні ринкові можливості та загрози. (Табл. 2.5)

Таблиця 2.6 - Ринкові можливості та загрози ПрАТ «Запоріжкокс»

Ринкові можливості	Ринкові загрози
1) Збільшення кількості споживачів. 2) Розширення ринкового потенціалу. 3) Освоєння нових видів і способів виробництва. 4) Підвищення іміджу підприємства.	1) Продовження повномасштабного вторгнення. 2) Зміцнення позиції наявних в галузі конкурентів. 3) Високі темпи технологічних змін в галузі. 4) Функціонування в умовах наближеності до воєнних дій. 5) Нестабільні умови праці. 6) Відсутність доступу до зовнішніх ринків.

Аналіз факторів внутрішнього середовища організації є її управлінським обстеженням, що полягає у здійсненні оцінки функціональних зон. Зазвичай проводять аналіз наступних функціональних зон – маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, культура та управління організацією. Метою даного дослідження є визначення сильних і слабких сторін підприємства.

В результаті проведеного дослідження внутрішнього середовища ПрАТ «Запоріжкокс» були виявлені наступні його сильні а слабкі сторони. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Запоріжкокс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Висока якість продукції. 2) Відповідний рівень конкурентоспроможності продукції. 3) Масштаби виробництва, наявність кормової бази.	1) Плинність кадрів. 2) Збільшення витрат на відновлення споруд. 3) Низька купівельна спроможність 4) Висока собівартість виробництва 5) Низький рівень переробки продукції.

З метою більш узагальнення сильних та слабких сторін підприємства, а також існуючих ринкових можливостей та загроз узагальнимо їх в межах матриці SWOT. (рис. 2.2)

	Ринкові можливості	**Ринкові загрози**
Зовнішнє середовище	1. Вихід на нові сегменти ринку. 2. Збільшення обсягу реалізації на існуючих ринках. 3. Стратегічне інвестування. 4. Нові привабливі географічні ринки.	1. Збільшення ринкової частки основних конкурентів. 2. Високий рівень контролю бізнесу з боку держави. 3. Відсутність нормативів щодо стандартизації нових технологій. 4. Дефіцит фахівців.
Внутрішнє середовище	**Сильні сторони**	**Слабкі сторони**
	1. Доступність сировини. 2. Наявність виробничої інфраструктури. 3. Наявна виробнича потужність. 4. Стандартизація та сертифікація продукції. 5. Прибуткова цінова політика підприємства.	1. Недолік технічного обслуговування. 2. Зношені виробничі потужності. 3. Застаріле обладнання. 4. Внутрішні виробничі проблеми. 5. Необхідність великого обсягу інвестицій.

Рис. 2.2 – SWOT-аналіз ПрАТ «Запоріжкокс»

Здійснимо PESTEL-аналіз, який дозволяє систематизувати ключові фактори зовнішнього макросередовища, що впливають або можуть вплинути на діяльність ПрАТ «Запоріжкокс».

Політичні фактори (P). Триваюча війна з Росією це домінуючий фактор, що генерує постійні безпекові ризики для персоналу та активів, особливо в Запорізькій області, яка є прифронтовою. Окупація частини територій призвела до втрати ринків збуту та джерел сировини. Руйнування критичної інфраструктури (енергетичної, транспортної) суттєво ускладнює операційну діяльність. Процеси мобілізації впливають на доступність трудових ресурсів. Договірні відносини можуть містити форс-мажорні обставини, пов'язані з війною.

Державна політика підтримки гірничо-металургійного комплексу (ГМК) передбачає те, що уряд вживає заходів для підтримки галузі, включаючи податкові пільги (наприклад, можливість переходу на спрощену систему оподаткування, хоча її застосування великими підприємствами обмежене), програми пільгового кредитування та фінансування, а також зусилля з дерегуляції. Ці заходи можуть частково компенсувати негативний вплив війни.

Міжнародні відносини та євроінтеграція обумовлені наявними санкціями, накладеними на Росію, що можуть відкривати певні ніші на ринках для українських виробників. Однак, процес євроінтеграції висуває нові вимоги, зокрема щодо екологічних стандартів та впровадження механізму CBAM, що є викликом для української промисловості. Міжнародна фінансова та технічна допомога Україні може стати джерелом для модернізації.

Внутрішньополітична стабільність є важливою для прогнозованості бізнес-середовища, хоча в умовах війни цей фактор відходить на другий план порівняно з зовнішньою агресією.

Економічні фактори (E). Загальноекономічна ситуація в Україні характеризується значним падінням ВВП у 2022 році (на 28,8%) з частковим відновленням у 2023 році (зростання на 5,3%). Висока інфляція, коливання курсу гривні створюють невизначеність для планування та ціноутворення. Вартість електроенергії та природного газу для промислових споживачів є суттєвою складовою собівартості продукції. Нестабільність постачання енергоресурсів через атаки на енергоінфраструктуру є критичним ризиком.

Блокада чорноморських портів та руйнування транспортної інфраструктури призвели до значного здорожчання логістики та переорієнтації на залізничні та автомобільні шляхи через західні кордони. Відновлення роботи морського коридору у другій половині 2023 року дещо покращило ситуацію для експортерів, але тарифи на перевезення залишаються високими, а «Укрзалізниця» планує їх подальше підвищення. В умовах війни доступ до фінансових ресурсів ускладнений. Державні програми підтримки та міжнародна допомога можуть стати важливими джерелами фінансування, але їх обсяги обмежені. Коливання світових цін на коксівне вугілля, кокс та металопродукцію безпосередньо впливають на доходи та витрати підприємства.

Соціальні фактори (S). Війна спричинила значну міграцію населення, особливо з прифронтових регіонів, що призводить до відтоку кадрів. Мобілізація також скорочує кількість доступних працівників, особливо кваліфікованих чоловіків. За даними Opendatabot, кількість працівників на ПрАТ «Запоріжкокс» скоротилася з 756 у 2021 році до 590 у 2024 році. ГМК України загалом відчуває нестачу робочої сили, що може обмежити майбутнє зростання. Підприємства змушені наймати жінок, працівників старшого віку та ветеранів, але цього недостатньо. Населення Запоріжжя висловлює занепокоєння щодо високого рівня промислового забруднення та якості повітря. Це створює тиск на підприємства щодо впровадження екологічних заходів та підвищення прозорості. Відсутність автоматизованого моніторингу повітря в Запоріжжі посилює недовіру. Група «Метінвест», до якої входить «Запоріжкокс», реалізує програми підтримки громад, допомоги ЗСУ та адаптації ветеранів. Це позитивно впливає на імідж компанії та соціальну стабільність у регіонах присутності.

Технологічні фактори (T). Коксохімічна промисловість України загалом характеризується використанням застарілого обладнання, що потребує модернізації. Існують передові технології, такі як сухе гасіння коксу (знижує викиди та дозволяє утилізувати тепло) та трамбування вугільної шихти (дозволяє використовувати менш якісне вугілля та покращує міцність коксу), які

пропонуються проектними інститутами, наприклад, «Діпрококс». ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вже впроваджує подібні технології на нових коксових батареях, включаючи бездимне завантаження та установки безпилової видачі коксу. Впровадження систем енергоменеджменту (наприклад, ISO 50001 на «Запоріжкоксі») та енергозберігаючих заходів є пріоритетом. «Запоріжкокс» має досвід модернізації парового котла для роботи на суміші коксового та доменного газів, що знижує споживання природного газу. Глобальний тренд на декарбонізацію металургії та розвиток технологій прямого відновлення заліза (DRI) та використання водню може в довгостроковій перспективі знизити попит на кокс. «Метінвест» розглядає проекти з виробництва «зеленої» сталі.

Екологічні фактори (E - Environmental). В Україні діють нормативи щодо викидів забруднюючих речовин, поводження з відходами та промислової безпеки. Гармонізація з європейськими стандартами є довгостроковим завданням. Місто Запоріжжя є одним з найбільш промислово навантажених в Україні, і «Запоріжкокс» є одним із значних забруднювачів. Підприємство звітує про намір отримати дозвіл на викиди до 3600 тонн забруднюючих речовин на рік, при цьому модернізація обладнання найближчими роками не планується через воєнний стан. Це викликає занепокоєння громадськості. Впровадження CBAM (Механізм транскордонного вуглецевого коригування) Європейським Союзом з жовтня 2023 року (перехідний період) створює додаткове фінансове навантаження на експортерів вуглецеємної продукції, включаючи сталь та, потенційно, кокс. Це вимагатиме від українських підприємств значних інвестицій у декарбонізацію. За оцінками, CBAM може призвести до зменшення експорту металу з України до ЄС на 9%. Коксохімічне виробництво генерує значну кількість промислових відходів, управління якими є важливим екологічним завданням.

Правові фактори (L). Законодавство у сфері промислової безпеки та охорони праці: Існує низка нормативно-правових актів, що регулюють безпеку на коксохімічних виробництвах. Зміни в податковому законодавстві та

діяльність Антимонопольного комітету України (АМКУ) можуть впливати на умови роботи підприємства.

Таблиця 2.8 - Матриця PESTEL-аналізу для ПрАТ «Запоріжкокс»

Фактор	Опис впливу	Можливості	Загрози
Р олітичні	Війна, безпекові ризики, мобілізація, державна підтримка ГМК, міжнародні санкції проти РФ, вимоги євроінтеграції.	Отримання державної підтримки, вихід на ринки, що звільнилися від російської продукції.	Прямі військові пошкодження, втрата персоналу, нестабільність законодавства, посилення регуляторного тиску ЄС.
Е кономічні	Падіння ВВП, інфляція, курс валют, ціни на енергоносії, вартість логістики, доступ до фінансування, світові ціни на сировину/продукцію.	Доступ до програм пільгового фінансування, відновлення експортних шляхів (морський коридор), сприятлива кон'юнктура на окремі види продукції.	Зростання собівартості, зниження рентабельності, обмеження експорту через дорогу логістику, фінансова нестабільність, дефіцит обігових коштів.
S оціальні	Відтік кадрів, дефіцит кваліфікованих працівників, тиск громадськості щодо екології, соціальна відповідальність, програми підтримки ветеранів.	Покращення іміджу через соціальні програми, залучення та адаптація ветеранів, підвищення лояльності персоналу.	Втрата ключових спеціалістів, зростання соціальної напруги через екологічні проблеми, репутаційні ризики.
Т ехнологічні	Зношеність обладнання, доступність та впровадження сучасних технологій (сухе гасіння, трамбування), енергоефективність, «зелена» металургія.	Модернізація виробництва, підвищення ефективності, зниження собівартості та екологічного навантаження, впровадження інновацій.	Технологічне відставання від конкурентів, високі витрати на модернізацію, ризик невідповідності майбутнім технологічним стандартам.
Е кологічні (Environmental)	Жорстке екологічне законодавство, промислове забруднення, вимоги CBAM, управління відходами, зміна клімату.	Впровадження екологічно чистих технологій, отримання «зелених» сертифікатів, покращення репутації, доступ до «зеленого» фінансування.	Штрафи за недотримання екологічних норм, втрата ринків збуту через CBAM, зростання витрат на екологічні заходи, негативний вплив на здоров'я населення.
L егальні (Правові)	Законодавство про промислову безпеку, охорону праці, податкове, антимонопольне регулювання, правові наслідки воєнного стану.	Дерегуляція певних аспектів діяльності в умовах війни, можливість отримання пільг.	Посилення фіскального тиску, антимонопольні розслідування, зміни в законодавстві, що ускладнюють діяльність.

Існують прецеденти, коли АМКУ висловлював занепокоєння щодо монополізації ринку коксохімічної продукції групою «Метінвест». Введення воєнного стану призвело до низки правових обмежень та специфічних регуляцій для бізнесу, включаючи мораторій на деякі перевірки, але також і до можливості отримання певних дозволів за спрощеною процедурою.

Зовнішнє середовище ПрАТ «Запоріжкокс» є надзвичайно складним та динамічним. Домінуючий вплив війни створює безпрецедентні виклики для безпеки, логістики та персоналу. Економічна нестабільність, зростання цін на ресурси та ускладнений доступ до фінансування додатково обтяжують діяльність. Водночас, євроінтеграційні процеси та глобальні екологічні тренди, зокрема впровадження CBAM, вимагають від підприємства стратегічних змін та значних інвестицій у модернізацію та декарбонізацію. Соціальні аспекти, такі як дефіцит кадрів та екологічні протести громадськості, також потребують уваги та проактивних дій.

Внутрішнє середовище ПрАТ «Запоріжкокс» характеризується дуалізмом: з одного боку, є сильні сторони, зумовлені багаторічним досвідом, інтеграцією в потужну промислову групу «Метінвест» та певною ринковою позицією. З іншого боку, існують суттєві слабкості, пов'язані передусім зі значною зношеністю виробничих фондів, що генерує екологічні проблеми та потребує постійних капіталовкладень. Питання фінансової стійкості є особливо гострим на тлі потенційної процедури банкрутства, інформація про яку потребує негайної верифікації. SWOT-аналіз чітко висвітлює критичну залежність підприємства від зовнішніх загроз, найвагомішими з яких є війна та її наслідки, а також глобальні екологічні вимоги (CBAM). Водночас, існують можливості для розвитку, пов'язані з потенційною зміною кон'юнктури ринку, державною підтримкою та, головне, з необхідністю та готовністю до модернізації виробництва.

2.3 Особливості організації процесу стратегічного аналізу на ПрАТ «Запоріжкокс»

Стратегічний аналіз підприємства - це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко, так і довготерміновій перспективі. [11]

Макросередовище діяльності ПрАТ «Запоріжкокс» постійно змінюється, тому його потрібно досліджувати та аналізувати постійно.

Діяльність ПрАТ «Запоріжкокс» в зовнішньому середовищі також залежить від набору ключових факторів, який найбільш впливає на бізнес.

Мікросередовище утворюють сили, які безпосередньо стосуються самого підприємства. Оскільки виробниче підприємство визначають як систему, яка переробляє ресурси, то мікросередовище підприємства складається зі споживачів, постачальників, конкурентів та посередників. Ці групи контактують із підприємством безпосередньо, вплив цих груп, які становлять безпосереднє оточення підприємства, необхідно постійно прогнозувати та враховувати.

Проте, важливо також і в певний спосіб впливати на суб’єкти мікросередовища, регулюючи свої відносини з партнерами на ринку. Тому фактори мікросередовища треба вважати відносно контрольованими.

Важливою для ПрАТ «Запоріжкокс» є проблема вибору постачальників. Обираючи постачальників матеріально-технічних ресурсів, на підприємстві враховують низку чинників, у тому числі: відповідність виробничої потужності постачальників потребі підприємства в матеріалах, якість і ціну останніх, репутацію постачальника, його територіальну віддаленість та оперативність поставок, швидкість реакції на потреби покупця, умови розрахунків, можливість надання кредиту тощо.

Оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність ПрАТ «Запоріжкокс», а також врахування компонентів

внутрішнього середовища дозволяє рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру:

1. Продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, поліпшувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних факторів.

2. Проводити заходи щодо суворого добору та розстановки управлінських та робітничих кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний дисбаланс між пропозицією та попитом.

3. Продовжувати випуск якісної продукції з орієнтацією на різні сегменти ринку.

ПрАТ «Запоріжкокс» є невід'ємною частиною вертикально-інтегрованої групи «Метінвест», одного з найбільших гравців гірничо-металургійного комплексу України та Європи. Ця інтеграція має визначальний вплив на всі аспекти діяльності «Запоріжкоксу», формуючи як значні переваги, так і певні обмеження. Переваги інтеграції в групу «Метінвест».

Гарантований збут продукції. Ключовим споживачем коксу, виробленого «Запоріжкоксом», є металургійний комбінат «Запоріжсталь», який також входить до групи «Метінвест» (частково) або тісно з нею афільований. Це забезпечує стабільний попит та мінімізує ризики, пов'язані з пошуком ринків збуту для значної частини продукції.

ПрАТ «Запоріжкокс» має доступ до фінансових, управлінських, технологічних та логістичних ресурсів групи. Це може включати централізоване фінансування інвестиційних проектів, впровадження єдиних IT-рішень (наприклад, системи закупівель SAP Ariba), доступ до експертизи та найкращих практик інших підприємств групи.

Синергія в ланцюгу постачання. Група «Метінвест» контролює значні активи з видобутку коксівного вугілля (наприклад, шахтоуправління «Покровське» до певного часу). Хоча «Запоріжкокс» також імпортує сировину , наявність власних джерел вугілля в групі може забезпечувати певну стабільність постачання та контроль над витратами.

Такі функції, як закупівлі, логістика, а частково й маркетинг та збут, можуть бути централізовані на рівні групи, що дозволяє досягати економії на масштабі та підвищувати ефективність.

Корпоративні стандарти та управління. Діяльність «Запоріжкоксу» регулюється єдиними корпоративними стандартами «Метінвесту» в таких сферах, як охорона праці, промислова безпека, екологічний менеджмент, соціальна відповідальність, ділова етика та комплаєнс. Це сприяє впровадженню найкращих практик та підвищенню рівня управління.

Отже, стратегія ПрАТ «Запоріжкокс» розробляється та реалізується в контексті загальної стратегії групи «Метінвест», що забезпечує узгодженість цілей та дій на всіх рівнях. Це особливо важливо в контексті довгострокових планів групи щодо модернізації та «зеленого» переходу.

Можливі обмеження та ризики, пов'язані з інтеграцією ПрАТ «Запоріжкокс» до групи «Метінвест». Стратегічні рішення щодо розвитку «Запоріжкоксу», інвестиційних програм, виходу на нові ринки або зміни продуктового портфеля приймаються з урахуванням інтересів та пріоритетів усієї групи. Це може обмежувати гнучкість та швидкість реакції підприємства на специфічні ринкові зміни.

Ціноутворення на продукцію, що поставляється всередині групи (наприклад, кокс для «Запоріжсталі»), може визначатися не суто ринковими механізмами, а внутрішньою політикою групи, що може впливати на фінансові результати окремого підприємства.

У великих холдингових структурах процеси узгодження та прийняття рішень можуть бути більш тривалими та бюрократизованими порівняно з незалежними компаніями.

Фінансовий стан та стратегічні успіхи «Запоріжкоксу» тісно пов'язані із загальним станом справ у групі «Метінвест». Проблеми на рівні групи можуть негативно позначитися і на її окремих активах.

Загалом, приналежність до групи «Метінвест» є визначальним фактором для ПрАТ «Запоріжкокс». В умовах високої невизначеності та зовнішніх тисків,

особливо спричинених війною, підтримка та ресурси материнської компанії надають підприємству значно більшу стійкість та можливості для адаптації. Однак, ефективність цієї інтеграції залежить від збалансованості інтересів підприємства та групи, а також від гнучкості системи управління на всіх рівнях. Екологічні вимоги, зокрема CBAM, та необхідність масштабної модернізації є спільними викликами для всієї групи, і стратегія їх подолання буде формуватися на корпоративному рівні, визначаючи майбутнє і «Запоріжкоксу».

2.4 Ключові стратегічні проблеми та пріоритети розвитку ПрАТ «Запоріжкокс»

На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Запоріжкокс» можна сформулювати ключові стратегічні проблеми, що стоять перед підприємством, та визначити пріоритетні напрями його розвитку.

Ключовими стратегічними проблемами ПрАТ «Запоріжкокс» є:

1. Забезпечення стабільної та безпечної операційної діяльності в умовах війни. Це включає мінімізацію ризиків від воєнних дій, вирішення логістичних проблем, забезпечення безпеки персоналу та безперебійності постачання сировини й енергоресурсів.

2. Критичний рівень зношеності основних виробничих фондів. Багаторічна експлуатація обладнання призвела до його фізичного та морального старіння, що знижує ефективність виробництва, підвищує ризики аварій та є джерелом значних екологічних проблем. Потреба в масштабній модернізації є нагальною.

3. Невідповідність сучасним екологічним стандартам та загроза CBAM. Високий рівень викидів забруднюючих речовин створює негативний вплив на довкілля та здоров'я населення Запоріжжя, викликаючи соціальну напругу. Впровадження CBAM Європейським Союзом створює пряму загрозу конкурентоспроможності експортної продукції через додаткові вуглецеві платежі.

4. Висока залежність від імпортної сировини (коксівного вугілля) та волатильність цін на неї. Скорочення власного видобутку в Україні та нестабільність світових ринків сировини роблять підприємство вразливим до цінових коливань та перебоїв у постачанні.

5. Дефіцит кваліфікованих кадрів. Відтік персоналу через війну, мобілізацію та загальні демографічні тенденції створює проблеми із забезпеченням виробництва необхідними спеціалістами.

6. Фінансова стійкість та потенційна загроза банкрутства. Високе боргове навантаження та непідтверджена інформація про процедуру банкрутства є критичною проблемою, що потребує негайного з'ясування та, за потреби, розробки антикризових заходів.

Отже, виходячи з діагностованих проблем та стану компанії можна запропонувати наступні пріоритети її стратегічного розвитку.

Виживання та збереження виробничого потенціалу в умовах війни: Пріоритет №1 – забезпечення безперервності роботи підприємства з максимальним дотриманням заходів безпеки.

Розробка та реалізація програми комплексної модернізації: Ця програма має бути спрямована на оновлення основного технологічного обладнання (передусім, коксових батарей) з акцентом на підвищення енергоефективності, зниження викидів та покращення якості продукції. Вона має бути узгоджена із загальною стратегією групи «Метінвест» щодо «зеленого» переходу.

Диверсифікація джерел постачання сировини та ринків збуту: Зменшення залежності від одного або декількох постачальників вугілля та розширення географії експорту продукції.

Адаптація до вимог CBAM та інших екологічних стандартів: Впровадження технологій та управлінських рішень, що дозволять мінімізувати вуглецевий слід продукції та відповідати міжнародним екологічним нормам.

Ефективне управління кадровим потенціалом: Розробка та реалізація програм утримання, навчання, перекваліфікації персоналу, а також залучення та адаптації ветеранів війни.

Покращення системи менеджменту. Підвищення гнучкості, адаптивності та швидкості прийняття рішень для ефективного реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

2.5 Напрямки формування та реалізації конкурентної стратегії ПрАТ «Запоріжкокс» в сучасних умовах

Вибір конкурентної стратегії для ПрАТ «Запоріжкокс» має враховувати його специфічне становище як частини великої вертикально-інтегрованої групи, особливості ринку коксохімічної продукції та ті виклики, що стоять перед підприємством. Розглянемо можливі базові конкурентні стратегії за Майклом Портером.

Лідерство за витратами. Ця стратегія передбачає досягнення найнижчої собівартості продукції в галузі. Для «Запоріжкоксу», враховуючи його інтеграцію в «Метінвест» та роль основного постачальника для «Запоріжсталі», елементи цієї стратегії є доцільними. Оптимізація витрат на сировину (за рахунок масштабних закупівель групи або власних джерел), енергоресурси (через програми енергоефективності) та виробничі процеси дозволить забезпечувати «Запоріжсталь» коксом за конкурентоспроможною ціною, що важливо для загальної ефективності групи.

Диференціація. Ця стратегія полягає у створенні продукту або послуги, що сприймається споживачами як унікальна. Для «Запоріжкоксу» можливості диференціації можуть полягати у виробництві коксу особливих марок з покращеними якісними характеристиками (наприклад, висока міцність, низький вміст сірки), що може бути затребуване специфічними споживачами на експортних ринках. Також, диференціація можлива через надання додаткових послуг або гнучких умов постачання. Виробництво широкого спектру хімічної продукції також є елементом диференціації.

Фокусування (концентрація). Ця стратегія передбачає концентрацію зусиль на вузькому сегменті ринку (або за типом споживачів, або за географією,

або за продуктом). «Запоріжкокс» вже частково застосовує цю стратегію, фокусуючись на забезпеченні потреб «Запоріжсталі». На експортних ринках можливе фокусування на певних нішах, де продукція підприємства матиме найбільші переваги (наприклад, ринок Туреччини для гранульованого пеку).

Зважаючи на вищесказане, для ПрАТ «Запоріжкокс» найбільш обґрунтованою видається комбінована конкурентна стратегія:

Для внутрішньогрупових поставок (ПАТ «Запоріжсталь») стратегія, близька до лідерства за витратами, спрямована на забезпечення стабільних поставок якісного коксу за оптимальною для групи ціною. Це вимагає постійної роботи над зниженням собівартості та підвищенням операційної ефективності.

Для зовнішніх ринків (експорт) - стратегія диференціації (за якістю продукції, специфічними видами коксу чи хімікатів) та/або фокусування на певних географічних ринках чи споживчих сегментах, де підприємство може запропонувати конкурентні переваги.

Критично важливим аспектом конкурентної стратегії «Запоріжкоксу» має стати інтеграція екологічної складової. В умовах посилення екологічних вимог та впровадження CBAM, здатність виробляти продукцію з меншим вуглецевим слідом та відповідати екологічним стандартам стає не просто питанням іміджу, а ключовим фактором конкурентоспроможності, особливо на європейському ринку. Таким чином, інвестиції в екологічну модернізацію мають розглядатися не лише як витрати, а як частина довгострокової конкурентної стратегії.

Для успішної реалізації обраної конкурентної стратегії та досягнення довгострокових цілей в умовах високої невизначеності, ПрАТ «Запоріжкокс» потребує вдосконалення системи менеджменту за такими напрямами:

1. Вдосконалення стратегічного планування та управління ризиками. Запровадити практику регулярного (щонайменше щорічного, а в умовах війни – частіше) перегляду та актуалізації стратегії підприємства з урахуванням динаміки воєнної ситуації, змін на ринках сировини та готової продукції, а також оновлення законодавства. Активно використовувати сценарне планування для розробки планів дій на випадок різних варіантів розвитку подій

(наприклад, затягування війни, швидке відновлення, різні сценарії цін на енергоносії тощо). Посилити функцію ризик-менеджменту на підприємстві, створивши комплексну систему ідентифікації, оцінки та управління ризиками, з особливим акцентом на операційні (безпека, безперебійність виробництва), фінансові (ліквідність, боргове навантаження, валютні коливання, ризик банкрутства), екологічні (викиди, CBAM) та репутаційні ризики.

2. Оптимізація організаційної структури та бізнес-процесів: Провести аналіз існуючої лінійно-функціональної структури на предмет її відповідності сучасним викликам. Розглянути можливість впровадження більш гнучких, можливо, проектно-орієнтованих підходів для реалізації ключових завдань (наприклад, проектів модернізації). Підвищити швидкість прийняття управлінських рішень шляхом чіткого розподілу повноважень та відповідальності, а також оптимізації комунікаційних потоків всередині підприємства та з материнською компанією. Продовжити роботу з автоматизації та цифровізації виробничих та управлінських процесів для підвищення ефективності, зниження витрат та покращення контролю (наприклад, розширення використання можливостей SAP Ariba, впровадження систем MES).

3. Інвестиційна стратегія. Пріоритезувати інвестиції в капітальний ремонт та модернізацію існуючих коксових батарей (зокрема, КБ №2) з метою продовження терміну їх експлуатації, підвищення енергоефективності та, що найважливіше, зниження викидів забруднюючих речовин. Активно шукати джерела фінансування для масштабних екологічних проектів, включаючи державні програми підтримки, міжнародні гранти та позики, а також фінансові ресурси групи «Метінвест». Розглянути можливість залучення енергосервісних компаній (ЕСКО) для реалізації проектів з енергоефективності на умовах розподілу досягнутої економії.

4. Кадрова політика. Розробити та впровадити комплексні програми утримання та мотивації персоналу в умовах війни, що включають не лише матеріальні стимули, а й психологічну підтримку, гарантії безпеки та можливості для професійного розвитку. Створити системи швидкої

перекваліфікації та навчання працівників для заповнення дефіциту кадрів за критичними спеціальностями. Активно співпрацювати з групою «Метінвест» у реалізації програм залучення, адаптації та підтримки ветеранів війни, які повертаються на підприємство.

5. Екологічний менеджмент. Розробити довгострокову (на 7-10 років) програму екологічної модернізації ПрАТ «Запоріжкокс» з чітко визначеними цілями щодо зниження викидів (зокрема, пилу, SO2, NOx, CO, бенз(а)пірену), обсягами фінансування та термінами реалізації. Ця програма має бути узгоджена з вимогами українського законодавства та перспективами впровадження CBAM. Провести аналіз та поступово впроваджувати найкращі доступні технології та методи управління (НДТМ) для коксохімічного виробництва. Забезпечити постійний та прозорий моніторинг викидів забруднюючих речовин, інформувати громадськість про вжиті заходи та досягнуті результати для зниження соціальної напруги та покращення екологічного іміджу.

6. Маркетингова та збутова стратегія. Зберігати та розвивати експортні напрямки, зокрема поставки до Туреччини, Єгипту та країн Східної Європи. Проводити дослідження нових потенційних ринків збуту для диверсифікації експорту та зниження залежності від окремих країн або регіонів. Поглиблювати співпрацю з ПАТ «Запоріжсталь» для оптимізації обсягів та графіків поставок коксу, а також для спільного вирішення логістичних та сировинних питань.

Реалізація цих рекомендацій вимагатиме значних зусиль, ресурсів та політичної волі як з боку керівництва ПрАТ «Запоріжкокс», так і з боку групи «Метінвест». Однак, саме такий комплексний підхід дозволить підприємству не лише вижити в складних умовах, а й закласти фундамент для довгострокового сталого розвитку. Питання потенційної фінансової неспроможності, якщо воно актуальне, має бути вирішене в першочерговому порядку, оскільки від цього залежить можливість реалізації будь-яких інших стратегічних ініціатив.

ПрАТ «Запоріжкокс» перебуває на складному етапі свого розвитку, де переплітаються серйозні виклики, спричинені війною та структурними змінами

в галузі, та потенційні можливості, пов'язані з модернізацією та адаптацією до нових реалій. Успіх підприємства залежатиме від здатності його менеджменту та керівництва групи «Метінвест» приймати швидкі, гнучкі та стратегічно виважені рішення, спрямовані на підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності. Вирішення питання фінансової стабільності є першочерговим завданням, без якого реалізація довгострокових планів буде неможливою.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У роботі було розкрито значення стратегічного аналізу як системної основи для управлінських рішень у складних умовах функціонування підприємств важкої промисловості. Встановлено, що без всебічного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища неможливо сформувати адекватну довгострокову стратегію розвитку. У теоретичній частині підкреслено важливість поєднання кількох методів стратегічного аналізу, таких як PESTEL, SWOT та модель Портера, що дозволяє отримати комплексну картину позиціонування підприємства в ринковому та внутрішньому контекстах.

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити стратегічну ситуацію ПрАТ «Запоріжкокс» в умовах динамічного та нестабільного середовища, викликаного як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Зокрема, аналіз фінансових показників засвідчив неоднозначний стан підприємства. Попри зростання власного капіталу до 273,4 млн грн і зростання коефіцієнта покриття до рівня 9,22, що свідчить про достатній рівень платоспроможності, підприємство демонструє ознаки структурної вразливості. Так, коефіцієнт зносу основних засобів сягнув 0,83, що вказує на критичну потребу оновлення виробничих фондів.

SWOT-аналіз показав наявність вагомих сильних сторін, таких як висока якість продукції та стабільна співпраця з Групою «Метінвест», однак водночас було виявлено проблеми із плинністю кадрів, високою собівартістю виробництва та низьким рівнем переробки. PESTEL-аналіз підтвердив домінуючий вплив воєнних ризиків, екологічного тиску (зокрема впровадження CBAM у ЄС), енергетичних обмежень та політичної нестабільності.

З позицій галузевої динаміки виявлено, що український ринок коксу зазнав втрати понад 85% довоєнних виробничих потужностей. У цьому контексті ПрАТ «Запоріжкокс» з обсягом виробництва 874,6 тис. тонн коксу у

2024 році відіграє критично важливу роль у забезпеченні внутрішнього попиту, зокрема з боку ПАТ «Запоріжсталь».

Таким чином, підприємству необхідно терміново активізувати стратегічне планування, зокрема зосередитися на модернізації основних засобів, зниженні дебіторської заборгованості (яка зросла на понад 280 млн грн), оптимізації витрат і пошуку нових зовнішніх ринків збуту. Запропоновані у роботі стратегічні підходи та управлінські рекомендації спрямовані на підвищення стійкості та конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжкокс» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Аналітичний розділ дозволив виявити ключові характеристики фінансового, виробничого та організаційного стану ПрАТ «Запоріжкокс». Незважаючи на позитивну динаміку окремих показників ліквідності, було зафіксовано ознаки нестабільності, що потребують стратегічних рішень, зокрема щодо оновлення основних фондів та підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Проведений SWOT-аналіз підсилив ці спостереження, продемонструвавши наявність як потенціалу для розвитку, так і низки критичних загроз, обумовлених загальнополітичними та економічними обставинами.

Результатом практичного компонента стало формулювання низки стратегічних напрямів для вдосконалення системи менеджменту підприємства, які ґрунтуються на співвіднесенні внутрішніх сильних сторін з ринковими можливостями, а також на нейтралізації ризиків за рахунок організаційних перетворень. Таким чином, дослідження не лише дало теоретичну оцінку поточному стану ПрАТ «Запоріжкокс», а й запропонувало підходи до його адаптації та сталого розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Балан В. Г. НЕЧІТКИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДИВЕРСИФІКОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 95–101. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.16 (дата звернення: 15.05.2025).

2. ГАГАРІНОВ О., ЛАГОДІЄНКО М. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 227–231. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(35) (дата звернення: 15.05.2025).

3. Грищук А., Залуцька А. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА В ЕПОХУ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН. *THEORETICAL AND EMPIRICAL SCIENTIFIC RESEARCH: CONCEPT AND TRENDS*. 2020. URL: https://doi.org/10.36074/24.07.2020.v1.29 (дата звернення: 15.05.2025).

4. Даценко А. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-105 (дата звернення: 15.05.2025).

5. Денисенко М. П., Приймак В. І., Байда Б. Ф. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЗМІН. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 18. С. 13–17. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.18.13 (дата звернення: 15.05.2025).

6. Дончак Л., Погріщук О., Сисоєва І. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63 (дата звернення: 15.05.2025).

7. Ємець О. І., Лешанич С. Є. СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.42 (дата звернення: 15.05.2025).

8. Забашта Є. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ. *WIELOKIERUNKOWOSC JAKO GWARANCJA POSTĘPU NAUKOWEGO*. 2020. URL: https://doi.org/10.36074/21.02.2020.v1.12 (дата звернення: 15.05.2025).

9. ЗАЙЦЕВА О., ЗАЙЦЕВ І., ГЛАДУН П. ЦІННІСТЬ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ ЦИФРОВИМИ ПЛАТФОРМАМИ. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 170–175. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(25) (дата звернення: 15.05.2025).

10. Залуцька Х., Стефанцов Д. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЯ». *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс*. 2024. URL: https://doi.org/10.62731/mcnd-31.05.2024.002 (дата звернення: 15.05.2025).

11. Ковальчук Т., Вергун А. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-78 (дата звернення: 15.05.2025).

12. Кононенко Я., Шкіря К., Лирьова Н. Стратегічний аналіз та формування управлінського портфелю конкурентоспроможного підприємства. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2020. Т. 8, № 16. URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-05 (дата звернення: 15.05.2025).

13. Короткова К. О. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ BI-СИСТЕМ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ. *Економічний розвиток держави та регіонів в контексті сучасних інтеграційних процесів*. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-308-1-36 (дата звернення: 15.05.2025).

14. Кравець Д. Д. Розвиток металургійної промисловості України у воєнні часи. *«ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: МІЖГАЛУЗЕВИЙ ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АНАЛІЗ ТА ПОТЕНЦІАЛИ РОЗВИТКУ» Частина І*. 2025.

С. 188–191. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-490-3-56 (дата звернення: 15.05.2025).

15. Крайнік О. М., Бобко Н. А. Стратегічний менеджмент у стартапах: практики впровадження бізнес-стратегій для досягнення стійкого розвитку. *Food Industry Economics*. 2023. Т. 15, № 4. URL: https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2799 (дата звернення: 15.05.2025).

16. Логвиненко Є. О. ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ. *Зелена економіка та низьковуглецевий розвиток: дорожня карта для України*. 2024. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-448-4-7 (дата звернення: 15.05.2025).

17. МАТЮХ С., МАТЮХ Л. ДІАГНОСТИКА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 73–80. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(11) (дата звернення: 15.05.2025).

18. Михайленко О. Г., Тройникова Н. Д. ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЙ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ. *Сучасні наукові погляди на механізми розвитку міжнародних відносин та ринкової економіки*. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-325-8-48 (дата звернення: 15.05.2025).

19. Ніколаєнко Д., Васильєва Н., Мазуренко О. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ. *Philosophy and Governance*. 2025. № 3(7). URL: https://doi.org/10.70651/3041-248x/2025.3.02 (дата звернення: 15.05.2025).

20. ПОКОТИЛОВА О., ДОБРОЗОРОВА О., МИКОЛАЙЧУК В. ПОНЯТТЯ КОЛЬОРОВОЇ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 196–201. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(29) (дата звернення: 15.05.2025).

21. ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ АНАЛІТИКИ БІЗНЕСУ / Л. Іванченкова та ін. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE*

ECONOMIC SYSTEMS. 2022. № 1. С. 64–70. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-8 (дата звернення: 15.05.2025).

22. Пшик-Ковальська О. О., Семенець М. Д., Бруцяк Р. І. ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 8. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.81 (дата звернення: 15.05.2025).

23. Сагачко Ю., Заїка С., Грідін О. РОЛЬ ЕКСПЕРТНОЇ АНАЛІТИКИ У ВЗАЄМОДІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО ТА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6(6). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-585-594 (дата звернення: 15.05.2025).

24. Степанова К. В., Сорока Л. М. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 19. С. 25–32. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.25 (дата звернення: 15.05.2025).

25. Талах В. І., Талах Т. А. ОСОБЛИВОСТІ СТАТИСТИЧНОЇ АНАЛІТИКИ ЗА ФОРС-МАЖОРНИХ ОБСТАВИН. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 7. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.54 (дата звернення: 15.05.2025).

26. Ткачук Н. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ. *Юридичний вісник*. 2021. № 4. С. 80–86. URL: https://doi.org/10.32837/yuv.v0i4.2219 (дата звернення: 15.05.2025).

27. Юшин С. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОРІЄНТАЦІЙНА ГНУЧКІСТЬ ЯК ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ДО ПРИСКОРЕНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 9(11). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-9(11)-428-437 (дата звернення: 15.05.2025).

28. Daudova G., Kovalchuk V., Kurnosov O. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ

ФІНАНСАМИ В УКРАЇНІ. *Актуальні Проблеми Державного Управління*. 2019. № 2(56). С. 65–73. URL: https://doi.org/10.34213/ap.19.02.08 (дата звернення: 15.05.2025).

29. Dudnieva I. E., Artemiev O. O. Compliance Management as a Strategic Instrument for Ensuring the Economic Security of Business in Conditions of Instability. *Business Inform*. 2025. Vol. 1, no. 564. P. 406–413. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-406-413 (date of access: 15.05.2025).

30. Fesenko V., Ivanov R. ВПЛИВ МОБІЛІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ ПОКАЗНИКИ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. Т. 2, № 14. С. 37–46. URL: https://doi.org/10.32750/2024-0204 (дата звернення: 15.05.2025).

31. Kravchuk I., Lavrynenko S., Bezditko O. MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP: STRATEGIC DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESSES. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2021. No. 6(33). URL: https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-19 (date of access: 15.05.2025).

32. Revenko O.V., Revenko T.V. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ БІЗНЕСУ В ПРОЦЕСІ ПРОПАГУВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В УКРАЇНІ. *Актуальні Проблеми Державного Управління*. 2021. Т. 2, № 58. URL: https://doi.org/10.34213/ap.20.02.23 (дата звернення: 15.05.2025).

33. Sukhorukov A., Sukhorukova O. STRATEGIC MANAGEMENT IN ECONOMIC SYSTEMS OF TRANSITIVE COUNTRIES. *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*. 2021. No. 48. URL: https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-48-3 (date of access: 15.05.2025).

34. Suprun S. STRATEGIC MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A MODERN ENTERPRISE. *Herald UNU. International Economic*

Relations And World Economy. 2024. No. 52. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-26 (date of access: 15.05.2025).

35. Управління сталим розвитком підприємства. URL: https://moodle.-znu.edu.ua/course/view.php?id=2811 (дата звернення: 15.05.2025).

36. Організація як об'єкт управління. URL: https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=1527 (дата звернення: 15.05.2025).

37. Аналіз впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розробку та реалізацію управлінських рішень. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Управління_та_адміністрування/2_RUR_L1.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

38. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації. URL: https://kerivnyk.in-fo/teoriya-organizacii7 (дата звернення: 15.05.2025).

39. Внутрішнє середовище організації. URL: https://studopedia.com.ua/1_13-1662_vnutrishnie-seredovishche-organizatsii.html (дата звернення: 15.05.2025).

40. SWOT-аналіз. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-аналіз (дата звернення: 15.05.2025).

41. Аналіз показників ліквідності і платоспроможності підприємства. URL: https://buklib.net/books/28009/ (дата звернення: 15.05.2025).

42. ПрАТ Запоріжкокс. Офіційний сайт. URL: https://www.zaporozh-coke.com (дата звернення: 15.05.2025).

43. Приватне акціонерне товариство «Запоріжкокс». URL: https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/show/116017 (дата звернення: 15.05.2025).