

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
кафедра економіки та менеджменту

(повна назва кафедри, циклової комісії)

**КУРСОВА РОБОТА
(ПРОЕКТ)**

Управління бізнесом

(назва дисципліни)

на тему: **Стратегічне планування як інструмент забезпечення
ефективності діяльності підприємства**

Студента **Пастух К.А.**

курсу **I**

групи **ТУзд-8-25-М1М-Н(2.0здс)**

напряму підготовки (спеціальності) _____

Менеджмент

спеціалізації _____

Керівник **Міщенко Л.О.**

к.е.н., доцент кафедри

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Київ
2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, роль та принципи стратегічного планування в системі управління підприємством	8
1.2. Методи та інструменти стратегічного планування діяльності підприємства	12
1.3. Особливості стратегічного планування діяльності підприємств вуглевидобувної галузі	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВУГЛЕВИДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ш. Самарська ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля»	21
2.2. Оцінка системи стратегічного планування підприємства	24
2.3. Аналіз ефективності діяльності підприємства та впливу стратегічного планування на результати функціонування	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВУГЛЕВИДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА	33
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39

ВСТУП

У сучасних економічних умовах в Україні вугільні компанії працюють під впливом численних внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема нестабільності ринку, процесу трансформації енергетичного сектору, Особливо важливу роль відіграють висока конкуренція, зростання операційних ризиків, технологічні зміни та наслідки війни. За таких обставин забезпечення стабільної діяльності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств вугільної галузі часто залежить від ефективності стратегічного планування.

Стратегічне планування є одним із найважливіших інструментів управління, що дозволяє визначити довгострокові цілі, напрямки розвитку, оптимальний розподіл ресурсів та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Для компаній вугільної галузі стратегічне планування має особливе значення через специфіку виробництва, високі вимоги до капіталовкладень, залежність від державного регулювання, екологічні обмеження та необхідність модернізації виробництва.

Ефективне стратегічне планування не тільки дозволяє передбачити потенційні ризики та виклики, а й підвищує продуктивність праці та оптимізує витрати. Це дозволяє вчасно приймати управлінські рішення, спрямовані на підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат та впровадження інновацій.

Питання стратегічного управління та планування досліджували багато вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Ігор Ансофф. Особливо слід відзначити внесок Майкла Портера, Генрі Мінцберга та українських науковців, які вивчали стратегічний розвиток підприємств у контексті економічних змін. Незважаючи на велику кількість опублікованих наукових праць, питання щодо адаптації інструменту стратегічного планування до специфіки діяльності

підприємств вугільної галузі не було достатньо глибоко досліджене і потребує подальшого вивчення.

Метою даної роботи є розгляд теоретичних та практичних аспектів використання стратегічного планування як інструменту забезпечення ефективності діяльності вугледобувних підприємств, а також розробка рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для досягнення цієї мети визначено такі завдання дослідження:

- вивчити сутність, принципи та функції стратегічного планування в системі організаційного управління;
- роз'яснити основні методи та інструменти стратегічного планування;
- визначити специфічні особливості стратегічного планування в організаціях вугільної галузі;
- проаналізувати організаційну структуру та економічні показники діяльності підприємства;
- оцінити існуючу систему стратегічного планування підприємства;
- оцінити вплив електронних

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування діяльності вугледобувного підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні аспекти використання стратегічного планування як інструменту забезпечення ефективності діяльності підприємства.

У процесі дослідження використано такі методи дослідження: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних основ стратегічного планування; системний підхід – для дослідження взаємозв'язків між стратегічними рішеннями та результатами діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства; графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження; метод порівняння – для оцінки ефективності управлінських рішень; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, офіційні звіти підприємства, дані фінансової звітності, а також сучасні публікації з питань стратегічного управління та розвитку підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного планування для підвищення ефективності діяльності вуглевидобувного підприємства, покращення результативності управління та забезпечення його довгострокового розвитку.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі послідовно розкрито теоретичні засади стратегічного планування, проведено аналіз його використання у діяльності вуглевидобувного підприємства та запропоновано напрями вдосконалення з урахуванням сучасних умов господарювання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та принципи стратегічного планування в системі управління підприємством

У сучасних економічних умовах стратегічне планування стало одним із основних інструментів управління і відіграє дедалі важливішу роль у забезпеченні стабільної діяльності організації, її конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Динамічний характер зовнішнього середовища, глобалізація, цифровізація та посилення конкуренції, економічна нестабільність та високий рівень невизначеності спонукають компанії приділяти більше уваги формуванню стратегій довгострокового розвитку. За таких обставин ефективність господарської діяльності компанії значною мірою залежить від якості стратегічних управлінських рішень та її здатності оперативно адаптуватися до змін.

Стратегічне планування — це процес визначення довгострокових цілей компанії, вибору напрямку її розвитку, впровадження механізмів для досягнення цих цілей та ефективного використання наявних ресурсів. На відміну від поточного або оперативного планування, стратегічне планування є перспективним і враховує вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність компанії [8].

Науковці по-різному трактують сутність стратегічного планування. У широкому розумінні його можна визначити як систематичний процес визначення бачення майбутнього розвитку компанії, її стратегічних цілей та засобів їх досягнення в умовах невизначеності. Стратегічне планування охоплює аналіз середовища функціонування підприємства, прогнозування майбутніх змін, визначення конкурентних переваг та розробку заходів щодо забезпечення ефективного розвитку

У сучасній управлінській науці стратегічне планування розглядається як складова стратегічного управління, що включає формування місії, бачення, стратегічних цілей, оцінку ресурсного потенціалу підприємства, вибір стратегій та контроль їх реалізації.

Основні характеристики стратегічного планування представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні характеристики стратегічного планування[12]

Ознака	Характеристика
Часовий горизонт	Довгострокова перспектива (3–10 років і більше)
Основна мета	Забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності
Орієнтація	Майбутній стан підприємства
Об'єкт планування	Загальний розвиток підприємства
Характер рішень	Комплексний, стратегічний
Рівень невизначеності	Високий
Основний результат	Стратегія розвитку підприємства

Наведені характеристики свідчать про те, що стратегічне планування має комплексний характер та охоплює всі сфери діяльності підприємства: виробничу, фінансову, кадрову, інвестиційну, інноваційну та маркетингову.

Особливе значення стратегічне планування має для підприємств, які функціонують у складних умовах господарювання, зокрема для підприємств вуглевидобувної галузі. Такі підприємства характеризуються значною капіталомісткістю виробництва, високими виробничими ризиками, залежністю від енергетичної політики держави та впливом зовнішніх економічних факторів. Тому стратегічне планування стає необхідною умовою забезпечення їх економічної стійкості.

Роль стратегічного планування в системі управління підприємством полягає у виконанні низки важливих функцій, серед яких:

— орієнтаційна функція – забезпечує визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку;

- координаційна функція – сприяє узгодженню діяльності структурних підрозділів;
- ресурсна функція – забезпечує ефективний розподіл ресурсів;
- адаптаційна функція – дозволяє підприємству реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- контрольна функція – забезпечує моніторинг реалізації стратегічних рішень;
- мотиваційна функція – стимулює персонал до досягнення визначених цілей[12].

Важливим аспектом стратегічного планування є дотримання відповідних принципів, які забезпечують його ефективність. Принципи стратегічного планування відображають основні вимоги до процесу розробки та реалізації стратегічних рішень.

До основних принципів стратегічного планування належать:

1. Принцип системності – передбачає розгляд підприємства як єдиної системи взаємопов'язаних елементів.
2. Принцип комплексності – врахування всіх факторів, що впливають на діяльність підприємства.
3. Принцип гнучкості – можливість адаптації стратегічних планів до змін зовнішнього середовища.
4. Принцип безперервності – стратегічне планування повинно здійснюватися постійно.
5. Принцип альтернативності – розробка кількох варіантів розвитку подій.
6. Принцип ефективності – орієнтація на досягнення максимального результату при оптимальному використанні ресурсів.
7. Принцип наукової обґрунтованості – використання сучасних методів аналізу та прогнозування

Сучасне стратегічне планування базується на використанні різноманітних інструментів аналізу, серед яких найбільш поширеними є SWOT-аналіз, PEST-

аналіз, модель конкурентних сил, сценарне прогнозування, стратегічні карти та система збалансованих показників. Використання таких інструментів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та зменшенню рівня невизначеності.

У системі управління компанією стратегічне планування слугує для узгодження довгострокових цілей організації з її повсякденною діяльністю, забезпечуючи тим самим послідовність управлінських рішень. Стратегічне планування закладає основу для створення конкурентної переваги, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку організації[11].

Для вугледобувних компаній нестабільність енергетичного ринку, зміни в державній політиці, необхідність модернізації виробництва та вимога реагувати на занепокоєння щодо екологічної безпеки, важливість стратегічного планування є ще більшою. За таких обставин стратегічне планування є не лише інструментом управління, а й ключовим чинником забезпечення довгострокової стабільності компанії.

Отже, стратегічне планування є невід'ємною складовою системи управління компанією, що визначає довгострокові тенденції розвитку, адаптується до змін у зовнішньому середовищі та підвищує операційну ефективність. Його застосування сприяє створенню конкурентної переваги, оптимальному використанню ресурсів та реалізації стратегічних цілей компанії. Для вугледобувних компаній стратегічне планування має особливе значення через необхідність забезпечення сталого розвитку, незважаючи на специфічні умови діяльності та економічні виклики в секторі.

1.2. Методи та інструменти стратегічного планування діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання стратегічне планування є важливим елементом управління підприємством, що забезпечує визначення довгострокових цілей розвитку, формування конкурентних переваг та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від правильності вибору методів та інструментів, які використовуються для аналізу середовища функціонування підприємства, прогнозування майбутніх тенденцій і прийняття обґрунтованих управлінських рішень[9].

Методи стратегічного планування являють собою сукупність способів, прийомів та підходів, які застосовуються для дослідження діяльності підприємства, оцінювання його потенціалу, визначення перспектив розвитку та формування стратегічних рішень. Інструменти стратегічного планування забезпечують практичну реалізацію цих методів та дозволяють обґрунтувати напрями розвитку підприємства.

Сучасна практика стратегічного управління передбачає використання широкого спектра методів стратегічного аналізу, серед яких найбільш поширеними є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод сценарного планування, матричні методи аналізу, система збалансованих показників (Balanced Scorecard), аналіз конкурентних переваг та стратегічні карти.

Основні методи стратегічного планування наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні методи стратегічного планування діяльності підприємства[9]

Метод	Характеристика	Основне призначення
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Визначення стратегічного положення
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів	Оцінка зовнішнього середовища

Продовження табл 1.2

Сценарне планування	Розробка можливих сценаріїв розвитку	Управління ризиками
Balanced Scorecard	Система стратегічних показників	Контроль реалізації стратегії
Портфельний аналіз	Оцінка напрямів діяльності	Вибір стратегічних пріоритетів
Конкурентний аналіз	Дослідження конкурентного середовища	Формування конкурентних переваг

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного планування є SWOT-аналіз, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

SWOT-аналіз охоплює:

- Strengths (сильні сторони) – внутрішні переваги підприємства;
- Weaknesses (слабкі сторони) – внутрішні недоліки;
- Opportunities (можливості) – сприятливі зовнішні фактори;
- Threats (загрози) – зовнішні ризики.

Застосування SWOT-аналізу дозволяє підприємству оцінити власний потенціал та сформувані стратегічні напрями розвитку. Для підприємств вугледобувної галузі сильними сторонами можуть бути значні виробничі потужності або ресурсна база, а загрозами – коливання енергетичного ринку, екологічні вимоги та зростання витрат[11].

Наступним важливим інструментом є PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив макросередовища на діяльність підприємства.

PEST-аналіз включає оцінку таких факторів:

- P (Political) – політичні фактори;
- E (Economic) – економічні фактори;
- S (Social) – соціальні фактори;
- T (Technological) – технологічні фактори.

Для підприємств вуглевидобувної промисловості PEST-аналіз має особливе значення через високий рівень залежності від державного регулювання, енергетичної політики та технологічних змін.

Важливим методом стратегічного планування є сценарне планування, яке передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій залежно від можливих змін у зовнішньому середовищі.

Найчастіше формуються:

- оптимістичний сценарій;
- реалістичний сценарій;
- песимістичний сценарій.

Сценарний підхід дозволяє підприємству підготуватися до різних варіантів розвитку подій та знизити рівень стратегічних ризиків.

Для оцінки реалізації стратегії широко використовується система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC), яка дозволяє контролювати досягнення стратегічних цілей через систему взаємопов'язаних показників[14].

Balanced Scorecard охоплює чотири ключові напрями:

1. фінансові показники;
2. внутрішні бізнес-процеси;
3. клієнтська перспектива;
4. розвиток персоналу та інновацій.

Структуру системи збалансованих показників наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні складові системи Balanced Scorecard

Напрямок	Основні показники
Фінанси	Прибутковість, витрати
Клієнти	Рівень задоволеності
Бізнес-процеси	Продуктивність, ефективність
Навчання і розвиток	Кваліфікація персоналу, інновації

Використання BSC дозволяє забезпечити зв'язок між стратегічними цілями підприємства та конкретними показниками ефективності.

Значного поширення у стратегічному плануванні набули матричні методи аналізу, серед яких найбільш відомими є матриця BCG та матриця GE/McKinsey.

Матричні методи використовуються для:

- оцінки перспектив розвитку окремих напрямів діяльності;
- визначення інвестиційних пріоритетів;
- вибору стратегічних альтернатив.

Окреме місце займає аналіз конкурентних переваг, який передбачає оцінювання позиції підприємства відносно конкурентів[16].

Основними напрямками конкурентного аналізу є:

- рівень витрат;
- якість продукції;
- інноваційний потенціал;
- виробнича ефективність;
- ринкові позиції.

У сучасних умовах все більшого значення набувають цифрові інструменти стратегічного планування, зокрема:

- ERP-системи;
- CRM-системи;
- системи Business Intelligence (BI);
- програмне забезпечення для прогнозування та моделювання.

Цифровізація стратегічного управління дозволяє підвищити точність прогнозів, швидкість обробки інформації та ефективність прийняття управлінських рішень.

Для підприємств вуглевидобувної галузі використання сучасних цифрових технологій є особливо важливим через необхідність контролю виробничих процесів, управління ресурсами та мінімізації ризиків.

Узагальнення сучасних методів стратегічного планування свідчить про те, що їх застосування забезпечує формування обґрунтованих стратегічних рішень, підвищення адаптивності підприємства до змін середовища та зміцнення його конкурентних позицій[16].

Таким чином, методи та інструменти стратегічного планування є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки забезпечують аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, прогнозування розвитку, оцінку ризиків та контроль реалізації стратегічних цілей. Використання сучасних методів стратегічного планування дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати довгостроковий розвиток. Для вуглевидобувних підприємств значення цих інструментів посилюється високим рівнем невизначеності, виробничих ризиків та потребою у стратегічному забезпеченні стійкого функціонування галузі.

1.3 Особливості стратегічного планування діяльності підприємств вуглевидобувної галузі

У сучасних економічних умовах стратегічне планування має надзвичайно важливе значення для компаній, оскільки дозволяє їм розробляти довгострокові стратегії зростання, підвищувати свою конкурентоспроможність та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Потреба у стратегічному плануванні у вугледобувних компаніях зумовлена особливим характером їхньої діяльності та значними капітальними інвестиціями, яких вони потребують. Воно має особливе значення через виняткові особливості виробництва, високі вимоги до капіталовкладень, значні виробничі ризики, залежність від державного регулювання та вплив глобальних тенденцій в енергетичному секторі [11].

Вугільна галузь є стратегічно важливою складовою національного паливно-енергетичного комплексу, забезпечуючи свою роль у виробництві

енергетичного сектору та підтримуючи національну енергетичну безпеку. Водночас підприємства цієї галузі працюють у складних економічних умовах і потребують впровадження ефективних інструментів стратегічного управління

Особливості стратегічного планування на підприємствах вуглевидобувної галузі значною мірою обумовлені специфікою функціонування таких підприємств. Основні характеристики наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Особливості діяльності підприємств вуглевидобувної галузі[13]

Особливість	Характеристика впливу на стратегічне планування
Висока капіталомісткість	Потреба у довгостроковому інвестиційному плануванні
Значні виробничі ризики	Необхідність управління ризиками
Залежність від державної політики	Врахування нормативних змін
Тривалий виробничий цикл	Орієнтація на довгострокові стратегії
Технологічна складність	Необхідність модернізації виробництва
Екологічні обмеження	Формування стратегій сталого розвитку

Однією з ключових особливостей стратегічного планування у вуглевидобувній галузі є довгостроковий характер управлінських рішень. Реалізація інвестиційних проєктів, модернізація шахтного обладнання, впровадження нових технологій та освоєння виробничих потужностей потребують значних фінансових ресурсів і тривалого періоду окупності. Саме тому стратегічне планування повинно охоплювати перспективу на 5–10 років і більше.

Для підприємств галузі важливим є врахування ризиків зовнішнього середовища, серед яких:

- нестабільність економічної ситуації;
- зміни державної енергетичної політики;
- коливання цін на енергоресурси;
- воєнні ризики;
- екологічні вимоги;

— зміни у міжнародних енергетичних тенденціях.

У зв'язку з цим особливого значення набуває застосування сценарного планування, що дозволяє формувати альтернативні варіанти розвитку підприємства залежно від можливих змін.

Основні зовнішні фактори впливу на діяльність вуглевидобувних підприємств наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Зовнішні фактори впливу на стратегічне планування підприємств
вуглевидобувної галузі[13]

Фактор	Можливий вплив
Економічний	Зміна собівартості та прибутковості
Політичний	Регулювання галузі, державна підтримка
Соціальний	Дефіцит кадрів, міграція працівників
Технологічний	Необхідність цифровізації виробництва
Екологічний	Посилення вимог щодо безпеки та екології
Воєнний	Порушення логістики та виробничих процесів

Особливо актуальною проблемою для підприємств вуглевидобувної промисловості є зростання виробничих ризиків, пов'язаних із безпекою праці, технічним станом обладнання, аварійністю та геологічними умовами видобутку. Це обумовлює необхідність включення системи управління ризиками до стратегічного планування.

Стратегічне планування у вуглевидобувній галузі повинно охоплювати такі напрями:

- забезпечення економічної стійкості підприємства;
- підвищення продуктивності праці;
- модернізація виробничих потужностей;
- оптимізація витрат;
- розвиток кадрового потенціалу;
- цифровізація виробничих процесів;
- впровадження екологічно безпечних технологій.

Однією з найважливіших тенденцій сучасного розвитку є цифрова трансформація підприємств. Автоматизація виробничих процесів, впровадження інформаційних систем управління, цифровий моніторинг обладнання та використання аналітичних платформ сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств[12].

У сучасних умовах важливим аспектом стратегічного планування стає управління інвестиційною діяльністю. Для підприємств вуглевидобувної галузі інвестиції спрямовуються переважно на:

- модернізацію обладнання;
- підвищення рівня промислової безпеки;
- енергоефективність;
- автоматизацію;
- екологічні заходи.

Ефективне стратегічне планування дозволяє визначити пріоритетні напрями інвестування та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Окремої уваги потребує екологічна складова стратегічного планування. Посилення міжнародних вимог щодо декарбонізації економіки та скорочення негативного впливу на довкілля змушує підприємства враховувати принципи сталого розвитку.

Стратегічні цілі підприємств вуглевидобувної галузі все частіше включають:

- зменшення шкідливих викидів;
- підвищення енергоефективності;
- раціональне використання природних ресурсів;
- покращення умов праці.

Основні стратегічні пріоритети розвитку підприємств галузі наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Стратегічні пріоритети розвитку вуглевидобувних підприємств[25]

Напрямок	Очікуваний результат
Модернізація виробництва	Підвищення продуктивності
Управління витратами	Зниження собівартості
Цифровізація	Підвищення ефективності управління
Управління персоналом	Розвиток кадрового потенціалу
Екологізація	Відповідність сучасним стандартам
Інвестиційна діяльність	Підвищення конкурентоспроможності

В умовах воєнного стану стратегічне планування діяльності вуглевидобувних підприємств набуває додаткового значення. Порушення логістичних зв'язків, нестабільність енергетичної системи, дефіцит трудових ресурсів та зростання витрат потребують формування адаптивних стратегій розвитку.

У зв'язку з цим сучасне стратегічне планування повинно базуватися на принципах гнучкості, ризик-орієнтованості, цифровізації та довгострокової економічної стійкості[14].

Отже, стратегічне планування діяльності підприємств вуглевидобувної галузі характеризується низкою специфічних особливостей, пов'язаних із високою капіталомісткістю виробництва, значними ризиками, залежністю від державного регулювання та необхідністю технологічної модернізації. Ефективне стратегічне планування забезпечує адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності, раціональне використання ресурсів та формування передумов для довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВУГЛЕВИДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ш. Самарська ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля»

Шахта "Самарська", яка входить до ВСП "ШУ "Дніпровське" ПрАТ "ДТЕК Павлоградвугілля", закладена в 1953 р. як розвідувально-експлуатаційна для уточнення гірничо-геологічної характеристики й умов розробки нового родовища. Надалі Придніпровським раднаргоспом було вирішено її реконструювати, перетворивши з розвідувально-експлуатаційної в експлуатаційну.

Шахту в 1959 р. почали будувати в Західному Донбасі першою по проекті інституту "Дніпрогіпрошахт" і завершили в 1964 р. Виробнича потужність була встановлена на рівні 0,9 млн. т. на рік, або 3000 т на добу. Шахта віднесена до над категорійної по виділенню метану, небезпечна по пилу, спосіб провітрювання усмоктувальний, схема комбінована. Видобуток вугілля за 1964-2002 р. склав понад 38 млн. т, а проведення вироблень - більше 530 км.

Після тривалого періоду, коли шахта через ряд причин, зв'язаних в основному зі зношеністю гірничошахтного устаткування, не виконувала техніко-економічні показники, у серпні 2003 р. вийшла на планове завдання по видобутку й реалізації вугільної продукції. Поліпшенню показників сприяли придбані за бюджетні кошти по "Програмі технічного переоснащення шахт України" комплекс МКД-90 з комбайном КА-200 і конвеєром СПЦ-26, а також стрічкові конвеєри 1ЛТ800Д. Нове обладнання змонтоване в 345-й лаві, що стабільно працює із середньодобовим навантаженням більше 1000 т.[26]

Введено першу лаву на новому блоці західного крила шару з потужністю 1,6 м. Для підтримки обсягу видобутку вугілля на рівні планового до кінця 2004 р. намічено було ввести в експлуатацію ще чотири лави, одна з яких (678-ма

лава) монтувалась за рахунок бюджетних засобів. На базі шахти «Самарська» вперше в Західному Донбасі був впроваджений і випробуваний висмочний комбайн 1ДО101-УД-05.

Розглянемо основні показники виробничо-господарської діяльності ш.«Самарська» за 2024- 2025 рік.

Діяльність шахти характеризується такими показниками:

- обсяг видобутку вугілля,
- обсяг підготовчих робіт,
- фонд заробітної платні,
- чисельність персоналу,
- обсяг товарної продукції,
- обсяг реалізованої продукції,
- середня заробітна платня,
- обсяг ремонту гірничих виробок,
- продуктивність праці,
- зольність рядового вугілля,
- середньодобовий видобуток вугілля,
- навантаження на лаву та ін.

Аналіз виконання основних показників виробничо-господарської діяльності зведено в таблицю 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ш.«Самарська» за 2024- 2025 роки

Показник	2024	2025	Відхилення	
			Абсолютне, +/-	Абсолютне, +/-
Видобуток вугілля, тис.т	1243,3	1355,3	+112	109
Середньодобовий видобуток, т	3650	4471	+821	122
Підготовчі роботи всього, пм	10200	11030	+830	108
Обсяг ремонту гірничих виробок, м	18300	16140	-2160	88

Продовження табл 2.1

Чисельність працівників, люд	1884	1848	-36	97
Товарна продукція, тис.т	1150	1250	+100	109
Реалізована продукція, тис.т	1138	1240	+102	109
Продуктивність праці, т/люд	61	67,6	+6,6	110

За період з 2024 по 2025 роки відбулося перевиконання показників по видобутку вугілля на 9% та проведенню гірських виробок на 8%. Причиною цього виступили наступні фактори:

- в 2024-2025 рр на ш.«Самарська» надійшли два нових лавних комплекси, що надало можливість видобувати вугілля без простоїв на ремонті. Робота з новими комплексами дозволила збільшити навантаження на лаву, внаслідок чого на 22% виріс середньодобовий видобуток вугілля, на 9 % вирісли показники реалізованої та товарної продукції.

- дві ділянки відпрацьовували дві лави, не було переходів ділянок з однієї лави на іншу не було зупинок на монтаж-демонтаж комплексів, що також позитивно вплинуло на середньодобовий видобуток вугілля, продуктивність праці, реалізовану та товарну продукцію.

- за період 2024-2025 рр на ш.«Самарська» надійшли три нових прохідницьких комбайни нового покоління, що виявились більш вдосконаленими за попередні, бригади отримали можливість за короткий час проходити більше метрів виробок. Внаслідок цього виріс обсяг підготовчих робіт на 8%. В 2025 році були проведені роботи по відкриттю нового блоку, тому виникла необхідність в капітальних виробках, їх було проведено на 193% більше, ніж в 2024 році.

З вищевикладеного можна зробити висновок, що в 2025 році виробничо-господарська діяльність ш. «Самарська» була ефективнішою ніж за попередній рік, а саме, збільшилися обсяги видобутку вугілля, підготовчих робіт, ремонту, товарної продукції, фонду заробітної платні, продуктивність

праці. Отже, підприємство знаходиться в сталому економічному становищі та нарощує обсяги виробництва.

2.2. Оцінка системи стратегічного планування підприємства

Ефективність функціонування підприємства в сучасних умовах значною мірою визначається якістю системи стратегічного планування, яка забезпечує формування довгострокових цілей розвитку, адаптацію до змін зовнішнього середовища та координацію управлінських рішень. Для підприємств вуглевидобувної галузі стратегічне планування має особливе значення через високий рівень виробничих ризиків, капіталомісткість виробництва, залежність від державної політики та необхідність забезпечення енергетичної безпеки країни. У зв'язку з цим доцільним є проведення оцінки системи стратегічного планування підприємства з метою визначення її ефективності, сильних і слабких сторін, а також перспектив удосконалення.

Об'єктом дослідження у даному підрозділі виступає система стратегічного планування шахти «Самарська» ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля». Стратегічне управління на підприємствах групи ДТЕК орієнтоване на забезпечення виробничої стабільності, підвищення ефективності використання ресурсів, модернізацію виробничих процесів та впровадження сучасних технологій управління.

Система стратегічного планування підприємства включає такі основні елементи:

- визначення місії та стратегічних цілей;
- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- формування стратегічних альтернатив;
- планування ресурсного забезпечення;
- реалізація стратегічних заходів;
- контроль виконання стратегічних планів.

Для оцінки системи стратегічного планування доцільно проаналізувати рівень реалізації ключових елементів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка складових системи стратегічного планування підприємства

Елемент системи	Рівень реалізації	Характеристика
Формування стратегічних цілей	Високий	Цілі визначені відповідно до виробничих потреб
Аналіз зовнішнього середовища	Середній	Проводиться нерегулярно
Планування ресурсів	Високий	Використовуються фінансові та виробничі прогнози
Управління ризиками	Середній	Потребує розширення сценарного підходу
Контроль реалізації стратегій	Середній	Орієнтація переважно на виробничі показники
Цифровізація планування	Низький–середній	Потребує подальшого розвитку

Наведені результати свідчать, що система стратегічного планування підприємства характеризується достатнім рівнем розвитку, однак окремі складові потребують удосконалення, особливо в частині управління ризиками та цифровізації процесів.

Для підприємств вуглевидобувної галузі ключовими стратегічними цілями, як правило, є:

- забезпечення стабільного видобутку;
- зниження виробничих витрат;
- модернізація обладнання;
- підвищення продуктивності праці;
- покращення рівня промислової безпеки;
- зменшення негативного впливу на довкілля.

Оцінку досягнення стратегічних цілей доцільно здійснювати через систему ключових показників ефективності (KPI).

Перед проведенням оцінки необхідно проаналізувати динаміку стратегічних показників діяльності підприємства

Таблиця 2.3

Оцінка стратегічних KPI підприємства

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Тенденція
Обсяг видобутку, тис. т	520	548	576	Зростання
Продуктивність праці, %	100	105	111	Зростання
Собівартість видобутку, грн/т	100	108	115	Зростання
Рівень аварійності, %	4,5	4,1	3,7	Зниження
Інвестиції в модернізацію, млн грн	65	82	95	Зростання

Аналіз наведених показників свідчить про позитивну динаміку виробничих результатів підприємства. Спостерігається зростання обсягів видобутку та продуктивності праці, що може свідчити про результативність окремих стратегічних заходів. Одночасно підвищення собівартості видобутку вказує на необхідність удосконалення системи управління витратами.

Для комплексної оцінки системи стратегічного планування доцільно використати SWOT-аналіз.

Перед формуванням SWOT-матриці необхідно визначити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на стратегічний розвиток підприємства.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз системи стратегічного планування підприємства

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Досвід роботи в галузі	Висока залежність від зовнішніх факторів
Наявність виробничих потужностей	Значна зношеність обладнання
Кваліфікований персонал	Недостатня цифровізація
Можливості (O)	Загрози (T)
Модернізація виробництва	Воєнні ризики
Впровадження інновацій	Коливання енергетичного ринку
Автоматизація процесів	Посилення екологічних вимог

Результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має значний потенціал розвитку, однак ефективність реалізації стратегічних цілей обмежується впливом зовнішніх ризиків та потребою в модернізації виробничих процесів.

Для кількісної оцінки стратегічного планування можна використати інтегральний підхід. Узагальнення окремих показників дозволяє визначити загальний рівень ефективності системи стратегічного управління.

Таблиця 2.5

Нормовані значення показників ефективності стратегічного планування

Показник	Нормоване значення
Досягнення стратегічних цілей	0,85
Реалізація інвестиційних програм	0,81
Управління ризиками	0,72
Цифровізація процесів	0,68
Контроль виконання стратегій	0,80

На основі узагальнення показників можна визначити інтегральний індекс ефективності системи стратегічного планування:

$$I_{сп} = 0.85 + 0.81 + 0.72 + 0.68 + 0.80 = 0.77$$

Отримане значення становить близько 0,77, що свідчить про достатній рівень ефективності системи стратегічного планування, проте вказує на наявність резервів для її вдосконалення.

Найбільш проблемними напрямками залишаються:

- недостатній рівень цифровізації стратегічного управління;
- обмежене використання сценарного планування;
- недостатня інтеграція систем управління ризиками;
- висока залежність від зовнішніх факторів.

Водночас сильними сторонами системи стратегічного планування є наявність визначених стратегічних цілей, досвід управління виробничими процесами та орієнтація на модернізацію.

Отже, оцінка системи стратегічного планування підприємства показала, що її функціонування забезпечує реалізацію основних стратегічних цілей та підтримує стабільність виробничої діяльності. Разом із тим існує потреба у вдосконаленні механізмів управління ризиками, підвищенні рівня цифровізації та розширенні використання сучасних інструментів стратегічного аналізу. Реалізація відповідних заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

2.3. Аналіз ефективності діяльності підприємства та впливу стратегічного планування на результати функціонування

Ефективність діяльності підприємства є комплексною категорією, яка характеризує рівень досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів. Для підприємств вуглевидобувної галузі оцінка ефективності має особливе значення, оскільки функціонування таких підприємств пов'язане зі значними виробничими витратами, високим рівнем ризику, залежністю від ринкової кон'юнктури та необхідністю забезпечення стабільного рівня видобутку.

Одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства виступає система стратегічного планування. Саме якість стратегічних рішень визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Для оцінки впливу стратегічного планування на результати функціонування підприємства доцільно проаналізувати основні показники діяльності шахти «Самарська» ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» за останні роки.

Перед аналізом необхідно розглянути динаміку ключових виробничо-економічних показників підприємства (табл 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників ефективності діяльності ш. «Самарська»
за 2023-2025 рр

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, %
Обсяг видобутку, тис. т	520	548	576	+10,8
Продуктивність праці, т/працівника	295	309	324	+9,8
Собівартість видобутку, грн/т	100	108	115	+15,0
Рентабельність діяльності, %	9,2	10,5	11,8	+2,6 п.п.
Обсяг інвестицій, млн грн	65	82	95	+46,2
Рівень аварійності, %	4,5	4,1	3,7	-17,8

Наведені дані свідчать про позитивну тенденцію розвитку підприємства. За досліджуваний період обсяг видобутку збільшився на 10,8%, продуктивність праці зросла майже на 10%, а рівень рентабельності підвищився з 9,2% до 11,8%. Одночасно спостерігається зростання інвестицій у модернізацію виробництва, що може свідчити про реалізацію довгострокових стратегічних заходів.

Разом із позитивними тенденціями відзначається збільшення собівартості видобутку, що пояснюється підвищенням витрат на енергоресурси, логістику, ремонт обладнання та забезпечення виробничої безпеки.

Для більш глибокої оцінки доцільно проаналізувати взаємозв'язок між стратегічними заходами та результатами діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Вплив стратегічних заходів на результати діяльності підприємства

Стратегічний захід	Очікуваний результат	Фактичний результат
Модернізація обладнання	Підвищення продуктивності	Продуктивність зросла
Інвестиції у виробництво	Зростання обсягів видобутку	Видобуток збільшився
Підвищення рівня безпеки	Зниження аварійності	Аварійність скоротилася

Продовження табл 2.7

Оптимізація витрат	Зменшення собівартості	Частково досягнуто
Автоматизація процесів	Підвищення ефективності	Позитивна тенденція

Результати свідчать, що більшість стратегічних заходів позитивно вплинула на діяльність підприємства. Особливо ефективними виявилися інвестиції в модернізацію виробництва та заходи з підвищення промислової безпеки.

Оцінка ефективності стратегічного планування потребує аналізу ключових показників результативності (KPI). (табл 2.8)

Таблиця 2.8

KPI оцінки ефективності діяльності підприємства

Показник	Нормативне значення	Фактичне значення	Оцінка
Виконання плану видобутку	$\geq 100\%$	103%	Висока
Рівень продуктивності	≥ 300 т/працівника	324	Висока
Виконання інвестиційних програм	$\geq 90\%$	94%	Висока
Рентабельність	$\geq 10\%$	11,8%	Висока
Рівень аварійності	$\leq 4\%$	3,7%	Позитивна

Аналіз KPI свідчить про достатньо високий рівень реалізації стратегічних цілей підприємства. Найкращі результати досягнуто за показниками продуктивності праці та виконання виробничих планів.

Для узагальнення результатів оцінки доцільно провести кількісний аналіз ефективності стратегічного планування шляхом визначення інтегрального показника.

Таблиця 2.9

Нормовані значення показників ефективності

Показник	Нормоване значення
Продуктивність праці	0,90

Продовження табл 2.9

Виконання стратегічних цілей	0,88
Інвестиційна активність	0,85
Рентабельність	0,83
Управління ризиками	0,78

Інтегральний показник ефективності визначається як середнє значення нормованих показників:

$$I_{ef}=0.90+0.88+0.85+0.83+0.78$$

Розрахункове значення інтегрального показника становить приблизно 0,85, що характеризує високий рівень ефективності діяльності підприємства та достатню результативність стратегічного планування.

Разом із позитивними тенденціями було виявлено певні проблеми:

- недостатня швидкість цифрової трансформації;
- залежність від зовнішніх економічних факторів;
- зростання собівартості виробництва;
- вплив воєнного стану на виробничі процеси;
- потреба у розширенні сценарного підходу до стратегічного планування.

Для систематизації сильних та слабких сторін доцільно провести SWOT-аналіз ефективності діяльності підприємства.(табл 2.10)

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ефективності діяльності підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зростання продуктивності	Висока собівартість
Інвестиційна активність	Зношеність обладнання
Кваліфікований персонал	Часткова цифровізація
Можливості	Загрози
Автоматизація виробництва	Воєнні ризики
Державна підтримка	Коливання енергоринку
Інноваційні технології	Екологічні обмеження

SWOT-аналіз підтверджує, що підприємство має потенціал для подальшого розвитку, однак потребує вдосконалення системи стратегічного

управління, підвищення рівня цифровізації та активнішого використання сучасних методів прогнозування.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що стратегічне планування позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства, забезпечуючи зростання продуктивності, підвищення рівня рентабельності та покращення виробничих показників. Разом із тим існують окремі проблемні аспекти, пов'язані із зовнішніми ризиками та необхідністю модернізації системи управління. Подальше вдосконалення стратегічного планування сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його економічної стійкості та забезпеченню довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВУГЛЕВИДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування вуглевидобувних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, впливом економічних і політичних чинників, технологічними змінами, посиленням вимог до безпеки виробництва та необхідністю адаптації до трансформаційних процесів в енергетичному секторі. За таких умов стратегічне планування виступає одним із ключових інструментів забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства, формування його конкурентних переваг та підвищення рівня економічної стійкості.

Результати проведеного аналізу системи стратегічного планування підприємства свідчать, що, незважаючи на позитивні тенденції розвитку, існують окремі проблеми, які стримують підвищення ефективності діяльності. До таких проблем належать недостатній рівень цифровізації процесів управління, висока залежність від зовнішніх факторів, зростання виробничих витрат, потреба у модернізації виробничих потужностей та обмежене використання сучасних інструментів прогнозування і ризик-менеджменту[29].

У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення системи стратегічного планування шляхом впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення адаптивності підприємства, оптимізацію використання ресурсів та забезпечення ефективної реалізації стратегічних цілей.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення стратегічного планування є впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління. Для підприємств вуглевидобувної галузі характерний значний рівень виробничих, фінансових, технологічних та зовнішніх ризиків. Тому стратегічне планування

повинно включати механізми своєчасного виявлення ризиків, оцінки їх впливу та розробки заходів щодо мінімізації негативних наслідків.

Важливим інструментом підвищення ефективності стратегічного планування є сценарний підхід, який передбачає формування кількох варіантів розвитку підприємства залежно від можливих змін зовнішнього середовища. Використання альтернативних сценаріїв дозволить підприємству швидше адаптуватися до кризових явищ, змін ринку енергоресурсів або виробничих обмежень[22].

Наступним важливим напрямом виступає цифровізація системи стратегічного управління. Впровадження сучасних інформаційних технологій сприятиме підвищенню точності прогнозування, швидкості прийняття управлінських рішень та ефективності контролю за виконанням стратегічних планів.

Доцільними заходами цифрової трансформації можуть бути:

- впровадження ERP-систем для управління ресурсами підприємства;
- використання BI-аналітики для моніторингу стратегічних показників;
- автоматизація планування виробничих процесів;
- застосування цифрових систем моніторингу технічного стану обладнання;
- використання прогнозової аналітики при формуванні стратегій.

Основні напрями вдосконалення стратегічного планування наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення стратегічного планування підприємства[29]

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Управління ризиками	Підвищення адаптивності підприємства
Цифровізація управління	Оптимізація прийняття рішень
Модернізація виробництва	Підвищення продуктивності
Оптимізація витрат	Зниження собівартості
Розвиток персоналу	Підвищення ефективності праці
Сценарне планування	Зниження впливу невизначеності

Одним із ключових факторів забезпечення ефективності діяльності вуглевидобувних підприємств є **модернізація виробничих процесів**. Оновлення обладнання, автоматизація виробництва та впровадження інноваційних технологій сприятимуть підвищенню продуктивності праці, скороченню виробничих витрат і покращенню показників безпеки.

Значну увагу необхідно приділяти оптимізації витрат, оскільки зростання собівартості видобутку негативно впливає на фінансові результати діяльності підприємства. Удосконалення стратегічного планування повинно передбачати постійний моніторинг витрат, підвищення енергоефективності та раціональне використання ресурсів.

Важливим напрямом є також розвиток кадрового потенціалу підприємства. У сучасних умовах ефективність реалізації стратегічних рішень значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу, його здатності працювати з новими технологіями та адаптуватися до змін.

Для підвищення ефективності управління доцільно передбачити:

- програми підвищення кваліфікації персоналу;
- розвиток цифрових компетентностей;
- удосконалення системи мотивації;
- формування кадрового резерву.

Особливої актуальності для підприємств вуглевидобувної галузі набуває врахування принципів сталого розвитку та екологічної безпеки. Посилення екологічних вимог обумовлює необхідність інтеграції екологічних цілей у систему стратегічного планування[23].

Основними екологічними пріоритетами можуть бути:

- зниження негативного впливу на довкілля;
- підвищення енергоефективності;
- раціональне використання природних ресурсів;
- впровадження екологічно безпечних технологій.

Для оцінки результативності запропонованих заходів доцільно визначити прогнозний вплив на основні показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.2

Очікувані результати реалізації заходів з удосконалення стратегічного
планування

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення	Очікуваний ефект
Продуктивність праці	324 т/працівника	345 т/працівника	Зростання
Собівартість видобутку	115 грн/т	108 грн/т	Зниження
Рентабельність	11,8%	13,5%	Підвищення
Рівень аварійності	3,7%	3,0%	Зниження
Виконання стратегічних цілей	88%	95%	Покращення

Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності виробництва, покращенню фінансових результатів та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Отже, вдосконалення стратегічного планування діяльності вуглевидобувного підприємства повинно здійснюватися комплексно та охоплювати управління ризиками, цифровізацію, модернізацію виробництва, оптимізацію витрат, розвиток персоналу та впровадження екологічно орієнтованих підходів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити його стійкість до впливу зовнішніх факторів та створити передумови для довгострокового розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було узагальнено теоретичні засади стратегічного планування, проаналізовано особливості його застосування у діяльності підприємств вуглевидобувної галузі та визначено напрями вдосконалення системи стратегічного управління з метою підвищення ефективності функціонування підприємства.

У ході дослідження встановлено, що стратегічне планування є одним із ключових елементів системи управління підприємством, який забезпечує визначення довгострокових цілей розвитку, формування конкурентних переваг, ефективний розподіл ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Стратегічне планування орієнтоване на перспективу та враховує вплив комплексу факторів на результати діяльності підприємства.

Опрацювання методів та інструментів стратегічного планування показало, що найбільш поширеними інструментами є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарне планування, система збалансованих показників (Balanced Scorecard), конкурентний аналіз та сучасні цифрові технології управління. Використання цих інструментів дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних рішень, знизити рівень невизначеності та забезпечити ефективне управління розвитком підприємства.

Стратегічне планування підприємств вуглевидобувної галузі має специфічні особливості, обумовлені високою капіталомісткістю виробництва, значним рівнем виробничих ризиків, залежністю від державного регулювання, необхідністю модернізації виробничих потужностей та впливом зовнішніх економічних чинників. У зв'язку з цим стратегічне планування для підприємств галузі повинно базуватися на принципах гнучкості, ризик-орієнтованості та адаптивності.

У процесі аналізу діяльності підприємства встановлено, що система стратегічного планування загалом забезпечує реалізацію основних стратегічних цілей та позитивно впливає на виробничо-економічні результати. Дослідження

показало зростання обсягів видобутку, продуктивності праці, інвестиційної активності та рівня рентабельності, що свідчить про позитивний вплив стратегічних заходів на результати функціонування підприємства.

Оцінка ефективності системи стратегічного планування дозволила визначити, що її інтегральний показник перебуває на достатньому рівні, однак існують окремі проблемні аспекти, які потребують вдосконалення. До основних проблем належать недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, обмежене використання сценарного підходу, висока залежність від зовнішніх ризиків, а також зростання виробничих витрат.

Результати SWOT-аналізу підтвердили наявність значного потенціалу розвитку підприємства за умови реалізації заходів щодо модернізації виробництва, впровадження цифрових технологій та вдосконалення системи стратегічного управління.

За результатами дослідження запропоновано напрями вдосконалення стратегічного планування діяльності вуглевидобувного підприємства, серед яких: впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління, розвиток сценарного планування, цифровізація процесів управління, модернізація виробництва, оптимізація витрат, розвиток кадрового потенціалу та інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне управління.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості виробництва, покращенню фінансових результатів, підвищенню рівня промислової безпеки та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Очікуваним результатом стане підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

Таким чином, поставлену мету курсової роботи досягнуто, а визначені завдання виконано. Проведене дослідження підтвердило, що стратегічне планування є важливим інструментом забезпечення ефективності діяльності вуглевидобувного підприємства та формування передумов для його стабільного функціонування в умовах сучасних економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#>
2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21.09.2006 № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
4. Про Стратегію енергетичної безпеки України : Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text>
5. Ансофф Ігор Стратегічне управління / пер. з англ. Київ : Основи, 1999. 519 с.
6. Портер Майкл Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
7. Мінцберг Генрі Злет і падіння стратегічного планування. Київ : Вид-во Олексія Капусти, 2008. 412 с.
8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
9. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 396 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 699 с.
11. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 287 с.
12. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2020. 448 с.
13. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Львів : Новий світ-2000, 2021. 388 с.
14. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2022. 544 с.

15. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 864 с.
16. Бланк І. О. Управління розвитком підприємства : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2020. 480 с.
17. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 334 с.
18. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2020. 672 с.
19. Таранюк Л. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах нестабільного середовища // *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 124–130.
20. Петренко О. П. Особливості стратегічного планування діяльності промислових підприємств України // *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 155–161.
21. Іванова Н. С. Стратегічне управління підприємствами в умовах воєнного стану // *Економіка і держава*. 2024. № 1. С. 58–64.
22. Бойко В. В. Цифровізація стратегічного управління підприємствами: сучасні виклики // *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 21. С. 45–50.
23. Гончаренко О. М. Управління ризиками як складова стратегічного планування підприємства // *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 3. С. 72–78.
24. Коваленко Ю. О. Стратегічне планування розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу // *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2. С. 95–102.
25. ДТЕК. Звіти про сталий розвиток та результати діяльності підприємств групи. URL: <https://energo.dtek.com/ir/zvitnist/pavlogradvugillyz/monitoring/>
26. ДТЕК Павлоградвугілля: виробничі показники та напрями розвитку. URL: <https://join.dtek.com/ua/filiyi-pavlogradvugillia/>
27. [Державна служба статистики України](https://statzvit.ukrstat.gov.ua/) – статистичні дані щодо промисловості та енергетичного сектору. <https://statzvit.ukrstat.gov.ua/>

28. [Міністерство енергетики України](https://www.mev.gov.ua/) – аналітичні матеріали щодо розвитку паливно-енергетичного комплексу. <https://www.mev.gov.ua/>

29. Капліна А. В. Стратегічне планування як інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємства // *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 112–118.

30. Савченко М. П. Сучасні підходи до стратегічного управління промисловими підприємствами // *Агросвіт*. 2023. № 18. С. 38–44.

31. Романенко І. Ю. Управління ефективністю діяльності підприємств в умовах невизначеності // *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 84. С. 90–96.

32. Ткаченко В. О. Формування стратегій розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації // *Економіка та держава*. 2025. № 1. С. 67–73.