

ЗАХІДНОДОНБАСЬКИЙ ІНСТИТУТ

**ПрАТ «ВНЗ» МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Менеджмент»

на тему:

**«Внутрішнє середовище організації як базовий чинник
здійснення ефективної діяльності. Шляхи удосконалення»**

Студента ГАЛУШКИ КРИСТИНИ

Курсу II гр. ІН35-9-24-Б1М

Науковий керівник:

к.п.н., доцент Абдулов Р. М.

Оцінка: Національна шкала: _____

Кількість балів: _____ ECTS

Член комісії: _____

Павлоград 2026р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Сутність та складові внутрішнього середовища організації	5
1.2. Фактори внутрішнього середовища та їх вплив на ефективність діяльності організації	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «ДТЕК ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ»	28
2.1. Загальна характеристика підприємства «ДТЕК Павлоградвугілля»	28
2.2. Аналіз діяльності внутрішніх складових ДТЕК Павлоградвугілля в умовах сучасності	31
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в наступному:

Внутрішнє середовище є базовим чинником для здійснення ефективної діяльності підприємства, адже при неналежному налагодженні внутрішніх складових роботи організації стане не можливим досягнення її цілей, поставлених завдань та мети.

Важливою складовою внутрішнього середовища підприємства є люди. Доцільний розподіл обов'язків між працівниками, належне залучення до

обговорень щодо цілей організації, забезпечення їх потреб та мотивації діяльності підприємства можливе при правильному керівництві.

Чітка структура та організація між підрозділами дозволяє легко визначати підпорядкованість та стабільна комунікація сприяє налагодженій роботі всього підприємства та підвищенню продуктивності праці.

Впровадження підприємства сучасною технікою та обладнанням підвищить продуктивність роботи, а постачання високоякісних матеріалів – відповідну якість товарів та забезпеченню потреб споживача.

Керівник зобов'язаний вміти використовувати функції менеджменту, щоб ефективно планувати, організовувати, мотивувати та контролювати, застосовуючи такі принципи як ефективність, гнучкість та комплексність.

Налагоджене внутрішнє середовище надає ефективну діяльність підприємству та швидку адаптацію до зовнішніх впливів, підвищує стійкість, стабільність розвитку та підвищить його конкурентоспроможність.

Таким чином темою дослідження є: **Внутрішнє середовище організації як базовий чинник здійснення ефективної діяльності: шляхи удосконалення.**

Об'єктом дослідження є процес пошуку шляхів удосконалення внутрішнього середовища організації.

Предметом курсової роботи є внутрішнє середовище у підприємстві.

Метою даного дослідження є розкрити внутрішнє середовище організації як базового чинника здійснення ефективної діяльності та шляхи його удосконалення.

Для реалізації мети поставлено такі **завдання**:

1. Ознайомитися із теоретичними підходами до визначення поняття «внутрішнє середовище організації».
2. Вивчити складові внутрішнього середовища організації.

3. Проаналізувати внутрішнє середовище приватного акціонерного товариства «ДТЕК Павлоградвугілля».
4. Дослідити вплив внутрішнього середовища на здійснення ефективної діяльності ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та складові внутрішнього середовища організації

В широкому розумінні Менеджмент – це цілеспрямований вплив керуючої (суб'єкт) системи на керовані (об'єкт) підсистеми з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей організацій [6, с. 11].

У вузькому розумінні менеджмент – це процес планування, організації, керування та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей займаються реалізацією певних задач (завдань) для досягнення цілей. Ці підрозділи являють собою групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети, тобто мова йде про менеджмент організації [3, с. 9].

Менеджмент розглядається з різних точок зору.

1. Менеджмент як організація управління фірмою, яка здійснює будь-які види підприємницької діяльності, що направлені на одержання прибутку (підприємницького доходу). Зміст менеджменту, таким

чином, полягає в досягненні фірмою певних результаті у ході підприємницької діяльності.

2. Менеджмент як орган управління. Звичайно під організацією розуміється структура (склад) виробничих підрозділів, у рамках яких проводяться заходи, які свідомо координуються і направлені на досягнення загальних цілей. Організація – це свого роду анатомія підприємства, управління – його фізіологія. Або організація – це статика справи, управління – його динаміка. Під органом управління часто розуміють керівництво, яке представляє фірму і діє від її імені.
3. Менеджмент як різні рівні апарату управління. Велика фірма має у своєму апараті три рівні, кожен з яких у своїй назві англійською мовою має слово “менеджмент”.

На західних підприємствах розрізняють:

- Топ-менеджмент – вища ланка управління (генеральний директор та інші члени правління);
- Мідл-менеджмент – середня ланка управління (керівники управлінь та самостійних відділів);
- Ловер-менеджмент – нижча ланка управління (керівники підвідділів та інших аналогічних їм підрозділів).

4. Менеджмент – специфічний орган функціонуючого комерційного підприємства. Підприємство може діяти тільки через свої органи, тобто через керівництво або менеджмент. Різниця менеджменту ділового підприємства від інших видів управління обумовлена метою такого підприємства. Завданням його управління є виробництво товарів або надання послуг, іншими словами – задоволення соціальних потреб або потреб клієнтів через ринок. На відміну від інших видів менеджменту, виробничий менеджмент в усіх своїх рішеннях повинен керуватися економічними результатами діяльності.

Будь-яке рішення, яке приймається в сфері виробничого менеджменту, – це захід економічного характеру. Менеджмент, скоріш усього, – практична діяльність, ніж наука або професія, хоча він обіймає і те і друге. Його завдання – спочатку зробити бажане можливим, а потім і реальним. Якщо раніше успішним менеджером був той, хто швидше всіх реагував на зміну ситуації на ринку, то нині ним вважається спеціаліст, який не тільки активно реагує на зміни на ринку, але й сам змінює ринок, створює для свого підприємства нові ринки. Головне в менеджменті – ставити цілі, які відповідають інтересам підприємства, роблять його рентабельним. Менеджмент дозволяє підприємству бути більше, ніж сума його окремих компонентів – капітал і співробітники. Адже підприємство – це насамперед люди. Отож менеджмент пов'язаний саме з організацією роботи людей.

5. Менеджмент як процес прийняття управлінських рішень. Будь-яка ситуація, яка виникла в процесі управління, є завданням для керівника – менеджера і вимагає від нього прийняття рішень стосовно зміни цілі та програми дій. Будь-яке управлінське рішення є результатом зворотного зв'язку з ринком та іншими елементами зовнішнього середовища.

Прийняття рішень – прерогатива менеджерів усіх рівнів, які мають відповідні повноваження. Менеджер розглядає прийняте рішення з точки зору осіб, які відповідають за доведення рішення до виконавців і осіб, які забезпечують контроль виконання.

Аналіз інформації та прийняття на її основі управлінських рішень складають технологію менеджменту [9, с. 21].

Суб'єктом управління може бути окрема людина або група людей. До суб'єктів управління відносяться також відповідні суспільні інститути (організації, установи) працівники апарату управління.

Суб'єкт управління повинен:

- Володіти здатністю свідомо визначати цілі;
- Розробляти і вибирати способи впливу та засоби досягнення прийнятих цілей;
- Здійснювати процес управління. Об'єкт управління – це керована ланка, елемент системи управління, який сприймає управлінську дію з боку інших елементів. У виробничих системах об'єкти управління є організаційно відокремленими підрозділами, дільницями, цехами, філіалами підприємств. За допомогою управлінської праці здійснюється взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління, яка реалізує управлінські відносини. Щоб така взаємодія була ефективною, необхідно виконання наступних умов:
- Суб'єкт та об'єкт управління повинні відповідати один одному, тобто мають бути сумісними у процесі функціонування;
- У рамках єдності суб'єкт та об'єкт управління повинні мати відносну самостійність. Якщо об'єктом управління виступають живі люди, які мають свої власні інтереси, намагання, погляди на ситуацію, вони повинні мати можливість реалізувати їх на практиці. За відсутності такої можливості люди перестануть проявляти активність або застосують усі можливості, щоб досягти свого;
- Суб'єкти та об'єкти управління повинні взаємодіяти між собою, спираючись на принципи зворотнього зв'язку і реагуючи певним чином на управлінську інформацію, отриману одним від іншого;
- Як суб'єкти так і об'єкти управління повинні бути зацікавлені в чіткій взаємодії: одні – давати необхідні команди, інші забезпечити їх своєчасне виконання. Можливість суб'єкта управляти обумовлена готовністю об'єкта виконувати команди, які поступають [3, с. 9].

Види менеджменту:

- Операційний менеджмент – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом продукції або надання послуг, що має на меті підвищення його ефективності.
- Менеджмент персоналу (МП) – це наука про управління працівниками і відносинами між ними в процесі виробничої (операційної) діяльності.
- Фінансовий менеджмент – це управління фінансовими ресурсами для раціонального їх використання (різновиди – інвестиційний менеджмент, інноваційний менеджмент) [8, с. 17].

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив та окремих виконавців з метою активізації ініціативи і творчого підходу всього персоналу в процесі практичної діяльності та для задоволення його потреб. Методи управління базуються на дії законів та закономірностей управління, що враховують науково-технічний рівень виробництва і рівень розвитку відносин управління. Особлива роль методів менеджменту полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність організації при досягненні поставленої мети [3, с. 16].

Менеджмент має бути орієнтований на створення такого внутрішнього середовища, яке б забезпечувало отримання бажаного (запланованого) результату й ефективності діяльності організації (фірми, підприємства тощо). Способи дослідження, підходи до вивчення явищ, планомірний шлях наукового пізнання до встановлення істини називають методом (від грец. *Metodos* – Дослідження). Розрізняють всезагальний, загальнонауковий та конкретно-науковий методи.

Всезагальний метод – це метод пізнання світу і конкретних об'єктів у ньому, метод матеріалістичної діалектики. Головні риси методу полягають у тому, що об'єкти, процеси, явища розглядаються: у взаємообумовленості та взаємозв'язку; у динаміці та розвитку; у перетворенні постійних кількісних

змін у докорінні якісні, які викликають різкі переходи від одного стану до іншого у властивих внутрішніх протиріччях, боротьбі протилежностей.

Загальнонауковий метод об'єднує широкий спектр методів як теоретичних, так і прикладних досліджень. Розвиток науки відбувається на основі широкого використання саме загальнонаукових методів.

- Аналіз (від грец. Analysis – розклад, розчленування) – це метод, який полягає у тому, що предмет вивчення умовно або практично поділяється на складові елементи, тобто на частини об'єкта, певні ознаки, властивості тощо. Кожна частина досліджується як частина цілого.
- Синтез (від грец. Syntesis – сполучення, складання) дозволяє поєднати розчленовані та досліджені у процесі аналізу частини, встановити зв'язок між ними і пізнати предмет як єдине ціле.
- Індукція і дедукція. Наукова індукція (від лат. Inductio – наведення) – це така думка (умовивід), на основі якої загальний висновок про властивості великої кількості елементів робиться виходячи з дослідження ознак у частини даних елементів. Дедукція (від лат. Deductio – виведення) є формою наукового пізнання, через яку висновок про окремий елемент з великої їх кількості робиться на основі знань про властивості всієї кількості.
- Абстрагування (від лат. Abstrahere – відволікати) – метод наукового пізнання, що передбачає умовне уявлення ознак, зв'язків предмета або явища, що цікавлять дослідника, їх умовного відволікання від інших.
- Аналогія (від грец. Analogia – схожість) – метод наукового пізнання, на основі якого досягається знання про предмети, явища, процеси, які мають схожість з іншими.
- Моделювання – це метод наукового пізнання, який полягає у заміні предмета чи явища, які вивчаються, спеціально виготовленими аналогами, які досліджуються.

- До конкретно-наукових (спеціальних) методів пізнання належать специфічні методи конкретних наук – хімічні, фізичні, біологічні, математичні, агротехнічні тощо.

Менеджмент забезпечує безперервний прямий і зворотній зв'язок між керуючою системою (суб'єктом управління) та керованою підсистемою (об'єктом управління) [6, с. 13].

Керівництво – це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство), яка здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень. Керівництво – це можливості впливати на поведінку інших людей, які офіційно надаються керівнику згідно з повноваженнями, що відповідають його посаді, та ґрунтуються на формальних посадових і функціональних відносинах.

Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень менеджера, які визначають його компетенцію в межах формальної організації. Діапазон керівництва залежить від статусу керівника, тобто – є він єдиначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління. Керівник-єдиначальник здійснює управління на основі єдиначального прийняття рішень і контролю за процесом праці, несучи повну відповідальність за діяльність організації. Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Для того щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

Основні елементи забезпечення ефективного керівництва:

- ініціативність;
- інформованість;

- захист своєї думки;
- прийняття рішень;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- критичний аналіз своїх дій.

Керівництво в менеджменті – це процес владного впливу одного працівника (керівника) на трудову діяльність інших [11, с. 7].

Одним із головних умов для прийняття стратегічних управлінських рішень є наявність адекватної інформації як про внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства, так і про основні пріоритети та орієнтири розвитку підприємств галузі. Тому необхідно розробити методологічні положення щодо проведення стратегічного аналізу та визначення стратегічної орієнтації підприємств, що дасть змогу обґрунтовано обрати напрями стратегічного розвитку для ефективного функціонування підприємств в довгостроковій перспективі. Більшість зарубіжних вчених розглядають стратегічний аналіз як попередній етап стратегічного вибору, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ. Вітчизняні дослідники погоджуються з такою точкою зору, однак називають цей етап «аналіз середовища», розглядаючи лише в скороченому варіанті, при цьому основний акцент робиться на дослідженні ресурсного потенціалу.

Стратегічний аналіз – багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план [4, с. 142].

Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливим без чіткого кадрового планування. Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дозволяє:

- забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;
- підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією.

Кадрове планування спрямоване як на вирішення проблем підприємства, так і на задоволення інтересів і потреб працюючих. Для організації важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній кількості та відповідної кваліфікації персонал, а працівникам – нормальні умови праці, стабільність зайнятості і справедливість оплати. Кадрове планування є складовою частиною планування в організації. Процес планування має своє логічне завершення в плані. План – це офіційний документ, в якому сконцентрована система взаємопов'язаних показників прогнозу розвитку організації для досягнення поставленої мети.

Залежно від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють три види планування:

- стратегічне (перспективне);
- тактичне (середньострокове);
- поточне (оперативне);

На стратегічному рівні визначають довгострокові, розраховані на 10-15 років цілі підприємства, напрямки його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, концепції і напрямки розвитку народного господарства в цілому. Встановлюються трудові, фінансові, матеріальні ресурси, необхідні для досягнення цілей організації. Обирається метод (стратегія) досягнення цих цілей. Оформлюють результати стратегічного планування у вигляді концепцій і програм розвитку, протоколів намірів.

На тактичному рівні загальні цілі конкретизуються на короткий період – 2-5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси. Результати тактичного планування оформлюють, як правило, документом економічного і соціального розвитку підприємства. Плани реалізації конкретних підприємницьких проектів на тактичному рівні (плани реконструкції, впровадження нових технологій, створення підприємств тощо), які вимагають залучення до цих процесів інвестицій, розробляють у формі «Бізнес-планів».

На оперативному рівні розв'язуються поточні завдання, які висуваються кон'юктурою ринку, і, відповідно, плани розробляються в межах року. В річних планах завдання тактичного планування конкретизуються, уточнюються на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва. Планові розрахунки проводяться, як правило, у кварталному розрізі.

Маркетинг персоналу розглядається вид управлінської діяльності, спрямований на визначення та покриття потреби в персоналі. Завдання маркетингу персоналу полягає у оволодінні ситуацією на ринку праці. Саме тому основними напрямками персонал-маркетингу є:

- розробка вимог до персоналу;
- визначення потреби в персоналі;
- розрахунок планових витрат на придбання та подальше використання персоналу;
- вибір шляхів забезпечення потреби в персоналі.

Розрізняють кількісну і якісну потреби в персоналі. Під якісною розуміють потребу в персоналі: за категоріями, професіями, спеціальностями, за кваліфікацією. Розраховується ця потреба, виходячи з:

- Професійно-кваліфікаційного поділу робіт, що зафіксовано у виробничо-технологічній документації;

- Вимог до посад і робочих місць, закріплених у посадових інструкціях та описах робочих місць;
- Штатного розкладу організації та її підрозділів;
- Документації, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виокремленням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців тощо [3, с. 147].

Вироблені на основі місії цілі організації є критерієм для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень. Якщо керівники не знають основної цілі, то вони не матимуть основи для вибору найкращої альтернативи. Згідно з вибраною місією розробляються цілі організації. Формування цілей організації показано на рис. 1.1.

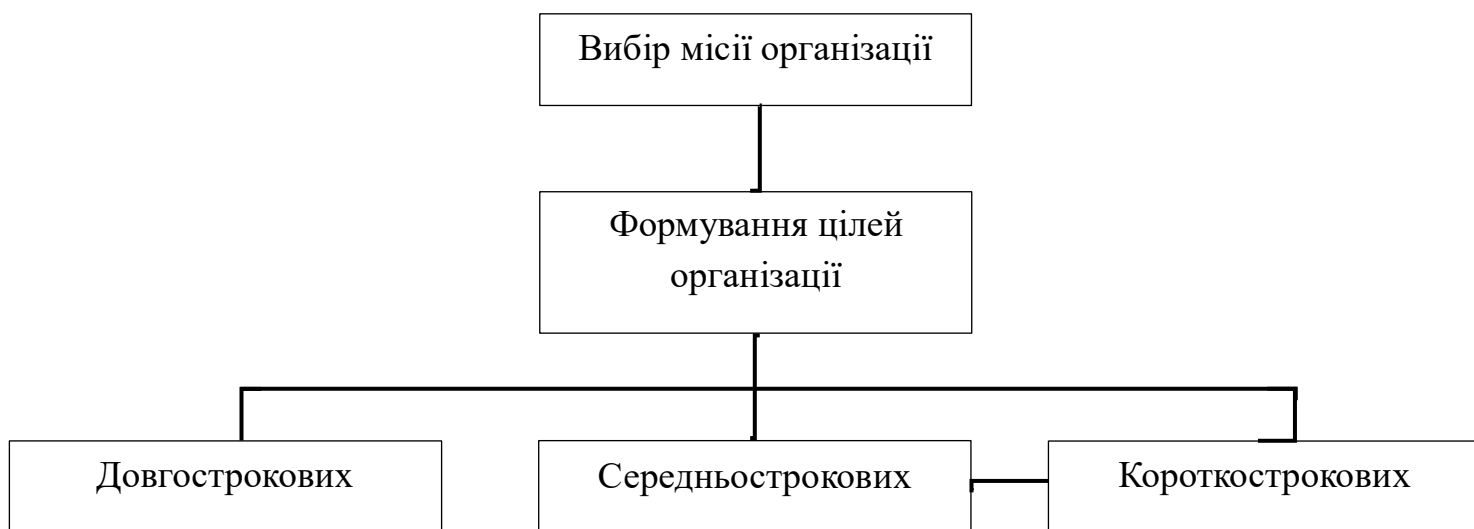


Рис. 1.1. Схема формування цілей організації

При формулюванні системи цілей слід пам'ятати, що вони повинні відповідати таким основним вимогам:

- 1.) Бути конкретними, результати їх здійснення повинні вимірюватись.
Наприклад: збільшити частку ринку по продукту А на 10%; зменшити витрати на собівартість перевезень на 5%;

- 2.) Мати чітко визначений горизонт планування. Згідно з горизонтом планування розрізняють довгострокові, фактичні та оперативні цілі.
- 3.) Бути досяжними. Встановлення цілей, які не забезпечуються ресурсом організації або здійснення яких не відповідає зовнішнім умовам, може призвести до катастрофічних наслідків;
- 4.) Цілі повинні бути побудовані на принципах взаємного доповнення.

А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд вважають, що визначення цілей необхідно для встановлення певного результату, який менеджери вважають найбільш важливими для досягнення успіху організації. На їх, думку найбільш важливими для досягнення успіху є цілі стратегічні та фінансові. Фінансові цілі — цілі, яких організація має досягти у фінансовій сфері. Стратегічні цілі необхідно фокусувати на конкуренції та створенні сильних конкурентних позицій у будь-якій сфері діяльності.

При визначенні цілей постає проблема вибору серед них пріоритетних. Хоча фінансовим і стратегічним належить найвищий пріоритет (досягнення ключових результатів), труднощі виникають тоді, коли необхідно зробити вибір між діями, спрямованими.

На підвищення короткострокових фінансових показників і зусиллями щодо зміцнення положення фірми в довгостроковій перспективі. Розроблення планів забезпечення досягнення цілей є функцією реалізації стратегії. У процесі стратегічного управління кожен керівник має поставити перед собою певну ціль. Це фактично зобов'язання керівника щодо досягнення певних результатів за відповідний термін [4, с. 20].

Отже, у сутності та складових внутрішнього середовища організації менеджмент — це процес планування, організації, мотивації та контролю організації, з метою ефективного виконання завдань та досягання цілей. На думку А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда стратегічні та фінансові цілі є найважливішими для досягнення успіху. Орієнтованим менеджмент має бути на створення такого внутрішнього середовища, яке б забезпечувало отримання

бажаного (запланованого) результату й ефективності діяльності організації, чому сприяє належне керівництво та необхідно розробити методологічні положення щодо проведення стратегічного аналізу та визначення стратегічної орієнтації підприємств, що дасть змогу обґрунтовано обрати напрями стратегічного розвитку для ефективного функціонування підприємств в довгостроковій перспективі.

1.2. Фактори внутрішнього середовища та їх вплив на ефективність діяльності організації

Обов'язковою компонентою професійної діяльності менеджера є його розпорядча діяльність, яка реалізується через розпорядчий вплив. Основним завданням розпорядчої діяльності є координація дій підлеглих, що забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу.

Розпорядчий вплив – це пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується підпорядкованим особам шляхом передачі розпоряджень.

Принципи розпорядчої діяльності менеджера:

- Дотримання субординації;
- Визначення пріоритетів;
- Конкретність та несуперечливість завдань;
- Переконання у розумінні розпорядження;

- Уникнення персоніфікації та об'єктивність доручень;
- Точність формулювання завдань;
- Визначення форми відповіді на розпорядження;
- Визначення критеріїв оцінювання;
- Відповідність завдань можливостям виконавців.

За ступенем категоричності розпорядження поділяються на:

- Демократичні (прохання, рекомендація, порада);
- Директивні (наказ, розпорядження, вказівка, доручення) [2, с. 101].

Стратегічною метою формування системи управління персоналом є забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом. Керівництву слід докласти багато зусиль для того, щоб створити професійний колектив, в якому запанують довіра, взаєморозуміння, наполегливість та бажання кожного працівника робити внесок у загальний успіх організації. Для досягнення такого результату в основу управління персоналом мають бути закладені чіткі принципи, що покликані спрямувати його у правильне русло. Так, сформульований на початку XX ст. Принцип поваги до людини є фундаментом в ефективній діяльності відомих компаній світу і запорукою їхнього успіху протягом десятиліть. Тому принципи менеджменту персоналу мають бути науково розроблені та обґрунтовані, а також апробовані в практичній діяльності.

Принципами менеджменту персоналу сьогодні прийнято вважати об'єктивні правила, основні положення та норми управлінської поведінки, що відповідають вимогам економічних законів. В арсеналі наукової літератури існують різні типи класифікації цих принципів. Проте найбільш прийнятним є поділ принципів управління персоналом на такі групи:

- загальні;
- функціональні;

- морально-етичні;
- соціальні [7, с. 17].

Стратегія системи менеджменту персоналу – це послідовність дій, розроблення заходів на перспективу, які повинні включати актуальні напрями розв’язання сучасних проблем у менеджменті персоналу підприємств.

На стратегію менеджменту персоналу впливає загальна стратегія соціально-економічного розвитку підприємства, яка враховує напрями, перспективи, дії, моделі функціонування та прогресивні напрями розвитку – соціальна відповідальність бізнесу.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це відповідальність підприємства за вплив його рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку.

Албастова Л. М. у своїх напрацюваннях виокремлювала загальні компетенції працівників, як гнучкість, наявність комунікативних та організаторських навичок, бути передбачуваним тощо. Просто певна частина компетенцій з часом піддалась впливу науково-технічного розвитку, внаслідок чого певні компетенції відійшли на другий план. Наприклад, сьогодні роботодавці шукають кандидатів із розвинутими цифровими компетенціями, тайм-менеджментом, з високим рівнем адаптивності (який зараз включає в себе гнучкість, комунікативність (включає організаторські і лідерські навички),датність працювати в команді, бути стресостійким та інші.оботодавці виокремлюють певні складові їх моделей компетенцій. Сама по собі, модель компетенції характеризується як ідеальне бачення кандидата на відкриту посаду для здійснення продуктивної професійної діяльності для певного підприємства. В більшості випадків, модель компетенцій необхідно роботодавцям лише для того, щоб визначити базові вимоги до кандидата та порівнювати їх у подальшому (під час проведення оцінки розвитку працівників) [8, с. 30].

Досвід чисельних західних компаній показує, що на сьогодні менеджмент в організації все більше наполегливо шукає шляхи до підвищення продуктивності праці людських ресурсів, активізації їх інтелектуального потенціалу. Саме пошукова активність персоналу є головним джерелом успішного функціонування компаній, так як більшість змін, що проводяться, в організації здійснюються з метою активізації людського фактору [13, с. 43].

Для підприємств інших організаційно правових форм (крім акціонерних товариств) основною формою додаткового залучення капіталу є розширення статутного фонду за рахунок додаткових внесків (паїв) вітчизняних і закордонних інвесторів. Унікальність інвестиційних ресурсів як фактору економічного росту визначається “ефектом мультиплікатора”, коли вкладення в одну галузь викликають вторинний приплив інвестицій в інші галузі промисловості й соціальну сферу. Інвестиційний потенціал підприємства характеризується його здатністю формувати власні та залучати позикові інвестиційні ресурси. Структурно інвестиційний потенціал підприємства включає потенціал виробничих (капітальних) інвестицій і потенціал фінансових інвестицій. В свою чергу потенціал виробничих (капітальних) інвестицій характеризується величиною капітальних вкладень у розширене і просте відтворення виробничих фондів і можливістю ефективної їх реалізації. Відомо, що кількісно потенціал капітальних інвестицій визначається обсягом капітального будівництва, величиною придбаних чи виготовлених основних засобів, інших необоротних матеріальних і нематеріальних активів, які є на балансі підприємства, а також величиною фінансових ресурсів, які можуть бути інвестовані у капітальні інвестиції.

Потенціал фінансових інвестицій характеризується величиною фінансових ресурсів, які інвестовані чи можуть бути інвестовані підприємством.

Фінансові ресурси – це кошти, які є у розпорядженні підприємства й призначені для здійснення поточних витрат і витрат на розширене відтворення,

для виконання фінансових зобов'язань й економічного стимулювання працюючих. Фінансові ресурси направляються також на утримання і розвиток об'єктів невиробничої сфери, споживання, накопичення, в спеціальні резервні фонди та ін. В умовах розвитку ринкових відносин і функціонування фінансового ринку, коли змінюються порядок формування і використання фінансових ресурсів, а також взаємовідносини підприємств з фінансовою і кредитною системами, необхідним є якісно новий підхід до управління фінансовими ресурсами.

Інформація, як і інші виробничі ресурси, має таку властивість як рідкість, хоча будь-які знання, будучи власністю одного, через певний час стануть здобутком багатьох. Більш того, знання, як і інформація, це той ресурс, володіючи яким можна безмежно користуватися. Проте у цей традиційний механізм використання інформації втручаються сучасні реалії: По-перше, інформація й знання вимагають витрат на їх отримання й здобування, причому досить значних; по-друге, і знання, й інформація мають якісні характеристики, що знову ж таки ускладнює видиму простоту і легкість їх використання у виробничому процесі. Наприклад, використання неякісної інформації може дорого обійтися виробнику; по-третє, у сучасному суспільстві включаються юридичні механізми використання інформації й знань (патенти, ліцензії і т.д.), які також обмежують використання даних ресурсів у відтворюючому процесі суспільства.

Загальноприйнятими стали положення про об'єктивність переходу до суспільства, в якому "інформація та знання набувають статусу основного виробничого ресурсу". Як стверджують західні вчені, навіть та країна, яка не має достатніх матеріальних.

Традиційний ресурс зазвичай являє собою таке благо, споживання якого одним споживачем виключає його споживання іншим споживачем. Інформаційний ресурс найчастіше виступає як загальне суспільне благо, споживання якого одним споживачем не виключає його споживання іншими.

Інакше кажучи, знання, інформація, як правило, не є відчуженими. По мірі того, як сучасне виробництво розширяє використання знань, інформації, у нього втягується усе більша кількість суспільних благ. Ця фундаментальна характеристика сучасного світу змушує по новому осмислити багато традиційних уявлень економічної теорії і класичні методи управління.

Традиційні ресурси носять переважно обмежений характер. Інформаційні ресурси, які відтворюються людьми, найчастіше необмежені. Яскравим прикладом необмеженості інформаційного ресурсу може слугувати Інтернет. Ці ресурси можуть “тиражуватися” зі значними затратами. Так, щоб виготовити, наприклад, ще один автомобіль, необхідно витратити майже стільки ж праці і капіталу, скільки було витрачено на виробництво попереднього автомобіля. При тиражуванні інформаційного ресурсу ситуація зворотна: вартість процесу копіювання інформації, як правило, мізерна. У зв’язку із цим особливого значення у новій економіці набуває питання зберігання, систематизації і ефективного використання вже накопиченої інформації [13, с. 94].

Фактори впливу на організацію – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Фактори визначають перебіг всіх організаційних процесів (виробництва, збуту, постачання, дослідницької діяльності, соціального розвитку тощо), їх класифікують за наступними ознаками:

- Середовищем впливу (внутрішнє, зовнішнє);
- Рівнем впливу (мікрорівень, макрорівень).

За рівнем впливу виділяють:

- Мікроекономічні фактори (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, постачальники, споживачі, конкуренти тощо), які діють на рівні підприємств;

- Макроекономічні фактори (законодавчі акти, укази, постанови органів державної влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин), вплив яких виявляється на рівні галузей та держав.

За середовищем впливу вирізняють:

- Фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію із середини);
- Фактори зовнішнього середовища організації (впливають на організацію ззовні).

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища можуть виявляти як позитивний, так і негативний вплив на господарську діяльність організації.

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині організації.

Оскільки організації являють собою створені людьми системи, то внутрішні змінні, в основному, є результатом управлінських рішень. Так, в ході прийняття управлінських рішень визначаються структура організації, повноваження працівників тощо. Слід однак зазначити, що існує обмеженість впливу керівництва на внутрішні змінні. Так, наприклад, у науково-дослідній організації обов'язково повинен бути підрозділ, функцією якого є наукові дослідження, а працівники – мати освіту відповідно напрямків науково-дослідних робіт.

Фактори внутрішнього середовища організації:

1. Місія та цілі. Місія – основна (генеральна) головна мета організації, заради якої вона і створена. Цілі організації – результати, яких прагне досягти організація й на досягнення яких спрямована її діяльність.

2. Структура. В процесі виконання поставлених цілей працівники розподіляються або об'єднуються відповідно до видів робіт, виконуваних обов'язків, утворюючи так звану організаційну структуру управління. Формування організаційної структури засноване на вертикальному та горизонтальному поділі праці, врахуванні норми керованості та необхідності координації робіт.
3. Завдання. При виконанні своїх функціональних обов'язків кожен працівник має виконувати певні завдання. Завдання – це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін, застосовуючи предмети, знаряддя праці, інформацію, людей тощо. Завдання організації традиційно поділяються на три категорії – це робота з людьми, предметами (машинами, сировиною, інструментами) та інформацією. Наприклад, на будівництві завдання робітника складається з роботи з предметами, завдання майстра, виконроба полягає переважно у роботі з людьми, а завдання бухгалтера – це робота з інформацією.
4. Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) на вихідні (продукт, послугу). Історично технологія формувалась у процесі трьох переворотів: промислової революції, стандартизації (використання стандартних взаємозамінних компонентів у виробництві), механізації та автоматизації із застосуванням конвеєрних складальних ліній.

Соціолог і теоретик організацій Джеймс Томпсон поділяв технології на три категорії:

- Багатоланкові технології характеризуються серією взаємозалежних задач, що повинні виконуватися послідовно. Складальні лінії масового виробництва є типовим зразком такого виду технології. Кожна операція

по зборці автомобіля повинна виконуватися у визначеній послідовності. Наприклад, не можна установити двигун до того, як буде зібрана рама.

- Посередницькі технології характеризуються зустрічами груп людей, таких, наприклад, як клієнти або покупці, що є або хочуть бути взаємозалежними. Наприклад, банківська справа – це посередницька технологія, що пов'язує вкладників і тих, хто бере позики в банку.
- Інтенсивні технології характеризується застосуванням спеціальних прийомів, навичок або послуг, для того, щоб зробити визначені зміни в конкретному матеріалі, що надходить у виробництво. Прикладом такої технології можна вважати монтаж фільму.

5. Люди – найважливіший внутрішній ситуаційний фактор організації. Існує три основних аспекти людської змінної в ситуаційному підході до управління: поведінка окремих людей, поведінка людей у групах, характер поведінки керівника, функціонування менеджера в ролі лідера і його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Ролі людей в організації визначаються здібностями, схильністю, обдарованістю, освітою, кваліфікацією, потребами, сприйняттям, поведінкою, ставленням до праці, особистою позицією, розумінням цінностей, оточенням (склад групи, до якої входять), наявністю якостей лідера тощо.

Здібності – це можливості людини займатися певним видом діяльності. На основі здібностей працівників вирішується питання щодо їх обов'язків, обіймання ними той чи іншої посади. Основою здібностей є спадкові особливості людини (інтелектуальні чи фізичні). Зазвичай здібності людини потрібно розвивати за допомогою спеціалізованої освіти, набуття кваліфікації. Однак, не зважаючи на отриманні теоретичні знання, для ефективного виконання роботи потрібно, щоб індивідуум виявив бажання їх реалізовувати. Для цього потрібно, щоб людина мала схильність, обдарованість та потребу в реалізації здібностей. Схильність – це наявний потенціал людини відносно виконання якої-небудь конкретної роботи. Будучи результатом сполучення як

уроджених якостей, так і набутого досвіду, схильність, обдарованість стають запорукою розкриття таланту в певній галузі. Вплив обдарованості часто є найбільш очевидним в мистецтві, спорті. Сприйняття розуміють як інтелектуальне усвідомлення стимулів, одержуваних від відчуттів. Сприйняття сильно впливає на очікування. Ще один аспект відмінностей між людьми – це їх особиста позиція, відношення до чого-небудь або соціальні установки. Відносини в колективі формують наше необ'єктивне сприйняття навколишнього середовища й тим самим впливають на поведінку.

Цінності – це загальні переконання, віра із приводу того, що добре й що погано в житті. Цінності формуються в ході навчання у школах, релігійних закладах, їх виховують у дітях батьки. Як поводить себе людина в суспільстві й на роботі є наслідком складного сполучення індивідуальних характеристик особистості й зовнішнього середовища.

6. Ресурси – це природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів. Йдеться про ресурси, які організація має у власності, але ще не використовує у своїй діяльності.

Основними ресурсами для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є:

- Трудові (робоча сила);
- Матеріальні (сировина, матеріали, комплектуючі вироби тощо);
- Фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції та ін.), інвестиційні;
- Інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити, оферти (пропозиції щодо укладання угод), повідомлення тощо);
- Технологічні (техніка, технологія тощо), інноваційні; Енергетичні (паливо, мастила та ін.).

Усі внутрішні перемінні взаємопов'язані. У своїй сукупності вони розглядаються як соціальні підсистеми. Зміна однієї з них у певній мірі

впливає на всі інші. Вдосконалення однієї перемінної, наприклад, такої, як технологія, скоріше за все призведе до зміни структури кадрового складу працівників та їх посадових обов'язків [16].

Отже фактори внутрішнього середовища та їх вплив на ефективність діяльності організації є місія та цілі, структура, завдання та технології. Соціолог і теоретик організацій Джеймс Томпсон поділяв технології на три категорії: багатоланкові, посередницькі, інтенсивні та люди.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «ДТЕК ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ»

2.1. Загальна характеристика підприємства «ДТЕК Павлоградвугілля»

ПРАТ ДТЕК Павлоградвугілля – найбільше вугледобувне підприємство України, на шахтах якого видобувається енергетичне та коксівне вугілля. Входить до складу ДТЕК Енерго та розташований у Дніпропетровській області. Продукція компанії поставляється в основному на теплові електростанції та коксохімічні підприємства.

Поряд із Шахта «Комсомолец Донбасу, Східенерго та іншими підприємствами паливно-енергетичного комплексу входить до складу Донбаської паливно-енергетичної компанії (ДТЕК).

У 2005 році шахтами Павлоградвугілля було видобуто понад 12 млн тонн вугілля, що склало 15,4% від видобутку по країні. Завдяки повній механізації процесу прохідники компанії у 2005-му освоїли 104 км гірничих виробок (більше п'ятої частини від загального обсягу виробок в Україні).

Підприємство працює відповідно до затвердженої концепції розвитку, що включає модернізацію обладнання, впровадження сучасних методів

управління виробництвом, підвищення безпеки праці. 2005 року на інвестиційні програми було витрачено понад 334 млн грн.

Приватна вертикально-інтегрована енергетична компанія України входить до складу фінансово-промислової групи Систем Кепітал Менеджмент (СКМ), основний власник якої – Рінат Ахметов. Підприємства ДТЕК створюють ефективний виробничий ланцюжок з видобутку та збагачення вугілля, генерації та дистрибуції електроенергії. Компанія займає лідируючі позиції у паливно-енергетичному комплексі України. [14].

Фахівцями Управління Держпраці у м. Павлоград в режимі онлайн проведені превентивні заходи (консультації) з працівниками служби охорони праці підприємств, які здійснюють господарську діяльність з видобутку вугілля.

Під час онлайн діалогу було акцентовано увагу на те, що протиаварійний захист шахти та її об'єктів повинен гарантувати запобігання можливим аваріям, своєчасну інформацію щодо передаварійних ситуацій та ознак аварії, включення всіх засобів ліквідації або локалізації у разі її виникнення. ТПД повинна мати розділ “Противарійний захист”, що містить комплекс заходів щодо запобігання вибухам газу та пилу, відвернення обвалення порід і завалів гірничих виробок, запобігання газодинамічним явищам (далі – ГДЯ), додержання вимог пожежної безпеки, запобігання затопленню гірничих виробок, виділенню та проникненню в них небезпечних і шкідливих субстанцій, відвернення руйнувань і катастроф на транспорті, запобігання аваріям і катастрофам у вертикальних стволах і на підйомних комплексах.

Також фахівцями Держпраці проведено інформаційно-роз'яснювальну бесіду в рамках інформаційної кампанії «Виходь на світло», про переваги задекларованої праці та неприпустимості допуску до роботи працівників без оформлення належним чином трудових відносин [10].

ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» (Дніпропетровська обл.) запрошує до своєї команди фахівців та тих, хто готовий опанувати нову професію, про це повідомляють “Слов’янські Відомості” з на Донецький обласний центр зайнятості.

Підприємство у місті Павлоград оголосило набір працівників і пропонує роботу як для досвідчених спеціалістів, так і для кандидатів без досвіду. Графік роботи — позмінний. Компанія забезпечує повний соціальний пакет для співробітників і їхніх родин. Серед умов – бронювання військовозобов’язаних, безкоштовне медичне страхування, надання гуртожитку або компенсація оренди житла. Також працівникам пропонують вугілля для опалення або часткове відшкодування витрат, навчання з нуля, підвищення кваліфікації та можливість кар’єрного розвитку. Додатково передбачено доставку корпоративним транспортом, а також забезпечення спецодягом і засобами захисту. У компанії наголошують, що створюють умови для стабільної роботи та професійного зростання навіть для тих, хто лише планує змінити сферу діяльності [12].

Отже, ПрАТ ДТЕК Павлоградвугілля це найбільше вугледобувне підприємство України, що функціонує для стабільної підтримки енергетичної галузі в країні. Підприємство приділяє увагу промисловій безпеці та захисту працівників, підтримує належне середовище праці та забезпечує професійне зростання, впроваджує сучасні методи управління виробництвом.

2.2. Аналіз діяльності внутрішніх складових ДТЕК Павлоградвугілля в умовах сучасності

Юридична особа ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» було зареєстровано 2 квітня 1997 року. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 395 431 000,00 грн. На час останнього оновлення даних 16 травня 2026 року стан юридичної особи – зареєстровано, де повноваженою особою юридичної особи Приватне Акціонерне Товариство «ДТЕК Павлоградвугілля» є Воронін Сергій Анатолійович. Організаційно-правова форма юридичної особи ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» - акціонерне товариство. Основний вид діяльності (КВЕД) – 05.10 Добування кам'яного вугілля [15].

До складу підприємства входить 10 шахт, 23 структурних підрозділи, 57 об'єктів соціальної сфери. Колектив підприємства налічує понад 26 тис. осіб [14].

Неформальна практика координації діяльності в організації може здійснюватись лише під впливом спеціально розроблених систем стимулювання, які пов'язують частину заробітку спеціалістів підрозділів з результатами роботи інших підрозділів. В такому випадку навіть при відсутності формальних груп, співробітники, які займаються однією

проблемою, будуть зацікавленими в загальних результатах. В якості одного із результуючих показників більшість компаній використовують показник часу при оцінці діяльності людей із різних підрозділів, що працюють над одним завданням. Так, компанія Hewlett Packard використовує в якості основного показника Break Even Time – час окупності нового продукту. Цей показник визначає час з початку програми розробки продукту до того моменту, коли доходи по продукту будуть відповідати витратам, інвестованим в проект. В той же час, такий показник пов'язаний не лише із швидкістю виконання робіт, але й з їх якістю і використовується як основа системи винагородження всіх співробітників, які залучені в даний проект.

Характерними тенденціями сучасного менеджменту в світі є:

- Першочергова увага вищого керівництва до чіткої узгодженості усіх елементів структурної побудови організації для досягнення стратегічних цілей компанії;
- Перехід від функціональної організації діяльності до організації, заснованої на бізнес процесах;
- Розробка такої організаційної структури управління, яка була б спроможна до саморозвитку та самонавчання, а значить, до видозміни в процесі функціонування в тісному контакті з вимогами навколишнього середовища (практика створення організацій, що навчаються);
- Створення компаній, організаційна структура яких цілковито визначається можливостями використання сучасних інформаційних технологій і засобів зв'язку, так званих “віртуальних організацій” [13, с. 33].

На рівні підприємства формуються основні види трансакційних витрат, серед яких одне з важливих місць займають витрати, що пов'язані зі специфікацією та захистом прав власності. Корпорації в Україні виникли в результаті приватизації підприємств, тобто через передачу прав власності.

Нові акціонерні підприємства самі визначають собі партнерів, організують постачання і збут, розвивають маркетингові дослідження, формують і реалізують цінову політику, викладають і виконують угоди. “Розширення ділових зв’язків підприємств, з одного боку позитивно впливає на їхню діяльність але, з іншого боку, спричиняє збільшення їх транс Акційних витрат”.

Причин збільшення трансакційних витрат досить багато, зокрема:

1. на етапі становлення ринкових інститутів чинники трансакційних витрат також знаходяться у стадії формування і не можуть забезпечити ефективність ринків. Хоча, з точки зору інституціональної економіки, ефективний ринок передбачає розвинену систему інститутів, як формальних, так і неформальних, що визначає низькі трансакційні витрати на рівні індивідуальних контрактів. За допомогою системи політичних і економічних інститутів дешевшає здійснення трансакцій, зростає ймовірність виконання зобов’язань, повернення кредитів. Утім, на думку Д. Норта, формування інститутів, що забезпечують зниження трансакційних витрат, є необхідною, але не достатньою умовою для підтримки ефективності ринків у часі. Для цього необхідні інститути, які б забезпечували економічну і політичну гнучкість для адаптації до нових умов і можливостей. Такі інститути Д. Норт називає адаптивно ефективними і вбачає їх завдання у забезпеченні стимулів до навчання і знань, стимулюванні інновацій;
2. законодавча неврегульованість відносин власності (не врегулювання земельних і майнових відносин), що зумовлює орієнтацію агентів ринку на короткострокові цілі і адаптацію до неефективної інституційної системи замість довгострокової стратегії розвитку і формування нових ефективних інститутів і організацій та інші. Вплив інституційних чинників був і залишається неоднозначним.

Виявлення ризиків, які виникають у процесі ринкової діяльності, дозволяє визначити: який рівень ризиків є прийнятним; які методи є доцільними для запобігання втрат, що виникають в результаті впливу конкретного ризику. Сукупність цих дій і є системою управління ризиками. Системний підхід до управління ризиком на підприємстві означає: охоплення управлінням ризиком всіх горизонтальних і вертикальних ієрархічних рівнів організації; взаємозв'язок всіх управлінських елементів підприємницького ризику; виділення управління ризиком в окремий вид спеціалізованої діяльності, яка тісно пов'язана з функціями, що виконують інші працівники. Важливою задачею сучасного менеджменту є визначення політики організації, що включає сукупність нормативних вимог, які висуваються до працівників підприємства, і способів виконання цих вимог.

Політика управління ризиком – сукупність форм, методів, прийомів і способів управління ризиком, метою яких є зниження загрози прийняття невірних рішень та скорочення потенційно негативних наслідків. Це частина загальної стратегії підприємства, яка включає сукупність заходів, що мають на меті знизити небезпеку помилки вже в момент прийняття рішення і скоротити можливі негативні наслідки такого рішення на інших стадіях функціонування підприємства. Звідси – заходи щодо реалізації політики управління ризиком:

- 1) ідентифікація окремих видів ризиків (включає три етапи ідентифікації: зовнішніх ризиків у розрізі окремих напрямів діяльності підприємства; внутрішніх ризиків, притаманних окремих видам діяльності або господарським операціям; формування загального комплексу ризиків);
- 2) оцінка широти і достовірності інформації, необхідної для визначення рівня ризиків;
- 3) дослідження дії об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на рівень ризиків підприємства;

- 4) вибір і використання відповідних методів оцінки імовірності настання ризикованої події за окремими видами ризиків;
- 5) визначення розміру можливих втрат при настанні ризикованої події за окремими видами ризиків;
- 6) встановлення гранично допустимого рівня ризиків за окремими видами діяльності (подіями, операціями);
- 7) визначення напрямів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків;
- 8) вибір і використання внутрішніх і зовнішніх механізмів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків;
- 9) оцінка результативності нейтралізації і організація моніторингу ризиків підприємства.

Загалом, політика управління ризиками включає три основних напрями: стратегія, рамки і навички оцінки. В свою чергу, стратегія управління ризиковою ситуацією залежить від специфічних ризиків, які можуть виникати в процесі діяльності підприємства, можливості правильно оцінити конкретну ризикову ситуацію, знайти оптимальний варіант виходу з неї,

Враховуючи наявні у розпорядженні підприємства ресурси. У стратегії ризикменеджменту застосовують наступні правила: Максимум виграшу; оптимальна імовірність результату; оптимальне відхилення результату; оптимальне поєднання виграшу і величини ризику.

Можна виділити декілька напрямів розробки стратегій управління ризиками, якщо розглядати процес виникнення втрат як існування певної загрози (негативної події), реалізація якої призведе до конкретних збитків: 1) усунення існуючих загроз або попередження виникнення потенційних (загрози не існують немає і втрат); 2) попередження впливу існуючих загроз (вплив відбувається, але підприємство готове йому протистояти); 3) компенсація понесених втрат [13, с. 492].

Отже, в сучасних умовах ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» є стратегічно важливим підприємством енергетичної галузі України. Підприємство демонструє здатність до стабільного розвитку й стійкості перед ризиками, вмінню адаптуватися до змін та забезпечувати умови праці для працівників.

ВИСНОВКИ

Отже, у сутності та складових внутрішнього середовища організації менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю організації, з метою ефективного виконання завдань та досягання цілей. На думку А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда стратегічні та фінансові цілі є найважливішими для досягнення успіху. Орієнтованим менеджмент має бути на створення такого внутрішнього середовища, яке б забезпечувало отримання бажаного (запланованого) результату й ефективності діяльності організації, чому сприяє належне керівництво та необхідно розробити методологічні положення щодо проведення стратегічного аналізу та визначення стратегічної орієнтації підприємств, що дасть змогу обґрунтовано обрати напрями стратегічного розвитку для ефективного функціонування підприємств в довгостроковій перспективі.

Фактори внутрішнього середовища та їх вплив на ефективність діяльності організації є місія та цілі, структура, завдання та технології. Соціолог і теоретик організацій Джеймс Томпсон поділяв технології на три категорії: багатоланкові, посередницькі, інтенсивні та люди.

ПрАТ ДТЕК Павлоградвугілля це найбільше вугледобувне підприємство України, що функціонує для стабільної підтримки енергетичної галузі в країні. Підприємство приділяє увагу промисловій безпеці та захисту працівників, підтримує належне середовище праці та забезпечує професійне зростання, впроваджує сучасні методи управління виробництвом.

У сучасних умовах ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» є стратегічно важливим підприємством енергетичної галузі України. Підприємство демонструє здатність до стабільного розвитку й стійкості перед ризиками, вмінню адаптуватися до змін та забезпечувати умови праці для працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Буняк Н.М. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. – 192 с.
3. Гуторова О.О. Менеджмент організації: Навч. посібник. – Х.: Харк. Нац. Аграр. Ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
4. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. 2-ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
5. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів [текст]: Навч. посібник./ І.А. Маркіна – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.
6. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ. Теорія та практика: Навч. посібник./ Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко, А.С. Соломко; за заг. редакцією Мошека Г.Є. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. – 420 с.
7. Менеджмент персоналу: Навч. посібник./ За заг. Ред. Д. Е. Н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с.
8. Менеджмент персоналу: Навч. посібник./ Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-

- Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. Заг. Ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. – 612 с.
9. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. – К.: «Кондор», 2008. – 664 с.
10. Південно-Східне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці. На підприємствах ПрАТ «ДТЕК ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ» приділили увагу заходам дотримання протиаварійного захисту URL: <https://dp.dsp.gov.ua/novyny/na-pidpriemstvakh-prat-dtek-pavlohradvuhillia-prydilyly-uvahu-zakhodam-dotrymannia-protyavariinoho-zakhystu/> (дата звернення: 29.03.2026)
11. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
12. Слов'янські відомості ДТЕК Павлоградвугілля відкриває вакансії з житлом та бронюванням URL: <https://slavinfo.dn.ua/novosti/regions/dtek-pavlohradvuhillia-vidkryvaie-vakansii-z-zhytlom-ta-broniuvanniam/> (дата звернення: 29.03.2026)
13. Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник./ За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
14. LB.ua ДТЕК Павлоградвугілля. Досьє URL: https://lb.ua/file/company/3829_dtek_pavlogradvugillya.html (дата звернення: 29.03.2026)
15. YouControl Код ЄДРПОУ 00178353 – ДТЕК ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00178353/ (дата звернення 29.03.2026)
16. 4.4. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних URL: <https://studfile.net/preview/4532511/page:30/> (дата звернення: 11.04.2026)

