

Міністерство освіти і науки України
ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Мурзін Юрій Сергійович

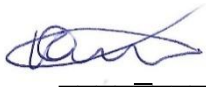
УДК 658.3:620.9

ДИСЕРТАЦІЯ
«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ»

Спеціальність 051 – Економіка

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



Ю.С. Мурзін

Науковий керівник:

Каліна Ірина Іванівна,

доктор економічних наук, професор

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Мурзін Ю.С. Формування системи управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2025.

Дисертацію присвячено вирішенню важливої науково–прикладної проблеми, пов’язаної з обґрунтуванням і розробкою теоретико–методичних засад та науково–практичних рекомендацій щодо формування системи управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки.

В дисертації досліджено парадигму таких понять як “управління персоналом” та “якість трудового життя персоналу підприємств енергетичного сектору економіки”, які розкриті через науково–практичні підходи, що трансформовані до сучасних умов.

В науковому доробку досліджено методичні підходи щодо систематизації груп та підгруп зовнішніх факторів функціонування підприємств енергетичної сфери: політико–правові, економічні, соціокультурні, інноваційно–технічні, демографічні та безпеково–екологічні, які впливають на систему управління персоналом підприємства енергетичного сектору економіки.

А також удосконалено систему управління персоналом підприємств енергетичної галузі, яка складається з суб’єкту, об’єкту; принципів, методів, функцій, технологій які використовуються функціональними підсистемами з метою досягнення поставленої мети та завдань: підвищення конкурентоспроможності підприємства в реальних умовах; підвищення ефективності та рівня безпеки діяльності та праці; підвищення якості трудового життя персоналу та інтегральну оцінку якості трудового життєвого циклу, яка розглядається через систему факторів, які впливають на якість

трудового життя працівників протягом усіх етапів кар'єри та сталого розвитку підприємства енергетичної сфери в умовах небезпеки та нестабільності.

У науковій роботі обґрунтовано алгоритм формування системи управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки, що орієнтований на стійкість функціонування системи в умовах ризиків, невизначеності та постійних змін зовнішнього середовища передбачає послідовне проходження низки логічно пов'язаних етапів, який передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій та цифрових рішень на всіх етапах процесу управління персоналом, а також обґрунтовано стратегію управління персоналом, що функціонує із врахуванням концептуального підходу та передбачає побудову цілісної системи управління, яка включає створення інтегрованих моделей, що охоплюють процеси оцінювання, формування рейтингу та розвитку працівників.

Визначено критерії оцінювання розвитку системи управління персоналом на підприємствах енергетичної галузі, що враховують специфіку галузі, сучасні виклики та поєднують кваліфікаційні, компетентнісні та поведінкові ознаки, що дозволяє забезпечити всебічний аналіз відповідності працівників вимогам цифровізації, стратегічного мислення та кризових ситуацій та індикатор трудового внеску персоналу підприємства енергетичного сектору економіки, який є комплексним і дозволяє оцінювати не лише кількісні, але й якісні аспекти трудової діяльності працівників, що важливо для підприємств енергетичного сектору, де дисципліна, безперервність процесів, якість виконання завдань в небезпечних умовах та висока відповідальність за виконання завдань мають критичне значення.

Ключові слова: управління персоналом, підприємства енергетичного сектору економіки, енергетичний сектор економіки, система управління персоналом, енергетична галузь, персонал, стратегічне управління, концептуальний підхід, розвиток персоналу, цифровізація, безпекові умови, управління, стратегія, екологічна безпека, енергоефективність, підприємства, якість трудового життя.

ANNOTATION

Murzin Yu.S. Formation of the personnel management system of enterprises of the energy sector of the economy. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 – Economics. – PrJSC "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management", Kyiv, 2025.

The dissertation is devoted to solving an important scientific and applied problem related to the substantiation and development of theoretical and methodological tasks and scientific and practical recommendations for the formation of the personnel management system of enterprises of the energy sector of the economy.

The dissertation explores the paradigm of such concepts as "personnel management" and "quality of working life of personnel of enterprises of the energy sector of the economy", which are revealed through scientific and practical approaches transformed to modern conditions.

The scientific study presents research and methodological approaches to the systematization of groups and subgroups of external factors of the functioning of energy sector enterprises: political and legal, economic, socio – cultural, innovative and technical, demographic and safety and environmental, which affect the personnel management system of an enterprise in the energy sector of the economy.

And the personnel management system of energy sector enterprises, which consists of a subject, an object; principles, methods, functions, technologies used by functional subsystems to achieve the set goal and objectives, has been improved: increasing the competitiveness of the enterprise in real conditions; increasing the efficiency and level of safety of activities and work; improving the quality of working life of personnel and an integral assessment of the quality of the working life cycle, which is considered through a system of factors that affect the quality of

working life of employees during all stages of their careers and sustainable development of an energy sector enterprise in conditions of danger and instability.

The scientific work substantiates the algorithm for forming a personnel management system for enterprises in the energy sector of the economy, which is focused on the stability of the system's functioning in conditions of risks, uncertainty and constant changes in the external environment after the subsequent passage of low logically related stages that ensure the integration of modern information technologies and digital solutions at all stages of the personnel management process, and also substantiates the personnel management strategy that operates taking into account the conceptual approach and involves the construction of a comprehensive management system, which includes the creation of integrated models that cover the processes of assessment, rating formation and employee development. The criteria for assessing the development of the personnel management system at enterprises in the energy sector are determined, which take into account the specifics of the industry, modern challenges and combine qualification, competency and behavioral characteristics, which allow for a comprehensive analysis of the compliance of personnel with the requirements of digitalization, strategic thinking and crisis situations and an indicator of labor contribution. energy sector of the economy, which is comprehensive and allows you to assess not only several, but also qualitative aspects of the work of employees, which are important for energy sector enterprises, discipline, continuity of processes, quality of task performance in hazardous conditions and high responsibility for task performance are of critical importance.

Keywords: personnel management, energy sector enterprise, energy sector of the economy, personnel management system, energy industry, personnel, strategic management, conceptual approach, personnel development, digitalization, safety conditions, management, strategy, environmental safety, energy efficiency, enterprise, quality of working life.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях,

включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Мурзін Ю.С. Закордонний досвід управління персоналом на підприємствах. Науково–виробничий журнал «Бізнес–навігатор», 4 (77) 2024, 163–3167. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-28>

2. Мурзін Ю.С. Аналіз діяльності підприємств енергетичного сектору економіки в небезпечних умовах. Економіка та суспільство. 2024. No 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5074> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-209>

Статті в зарубіжних виданнях за напрямом дослідження:

3. Boiko, O., Murzin, I., Akhromkin, A., Lukashev, S., & Kyrylenko, S. (2025). Impact of Renewable Energy Sources on Promoting Sustainable Development Nationwide. Journal of Lifestyle and SDGs Review, 5(1), e03389. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe03389>

Тези конференцій:

1. Мурзін Ю.С. Особливості управління персоналом на підприємствах: зарубіжний досвід. Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики : матеріали XI Всеукраїнської науково–практичної конференції (м. Полтава, 21 листопада 2024 року). Полтава : ПДАУ, 2024. 449 с.

2. Мурзін Ю.С. Енергетичний сектор України. II Міжнародна науково–практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець–Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 588 с.

3. Мурзін Ю.С. Вплив цифрової трансформації на управління персоналом підприємств енергетичного сектору в небезпечних умовах.

Безпека енергетики в епоху цифрової трансформації, VI науково–практична конференція Інституту проблем моделювання в енергетиці ім. Г.Є. Пухова Національної академії наук України : матеріали (Київ, 13 грудня 2024 р.).Київ : ІПМЕ ім. Г.Є.Пухова НАН України, 2024. 191 с.

4.Мурзін Ю.С. Інтегральна оцінка впливу системи управління персоналом на рівень ефективності підприємств енергетичного сектору безпеки. Управління розвитком соціально–економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково–практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіїовича Мазнева). (м. Харків, 06–07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ	20
1.1. Парадигма концептуальних основ системи управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки	20
1.2. Принципи формування системи управління персоналом на підприємствах енергетичної галузі.....	42
1.3 Дослідження досвіду управління персоналом на підприємствах енергетичної сфери розвинених країн.....	55
Висновки до розділу 1.....	63
Список використаних джерел до розділу 1.....	65
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	80
2.1. Особливості розвитку підприємств енергетичного сектору економіки України.....	80
2.2. Аналіз та оцінка зовнішніх факторів, які впливають на формування системи управління персоналу підприємств енергетичної сфери.....	94
2.3. Критерії оцінювання розвитку та формування системи управління персоналом на підприємстві енергетичного сектору в небезпечних умовах.....	124
Висновки до розділу 2.....	137
Список використаних джерел до розділу 2.....	141

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В НЕБЕЗПЕКОВИХ ТА НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ.....	152
3.1. Напрями формування стратегії управління персоналом енергетичного сектору економіки.....	152
3.2. Формування системи управління персоналом на основі стратегії управління персоналом енергетичного сектору економіки.....	162
3.3. Інтегральна оцінка впливу системи управління персоналом на рівень ефективності підприємств енергетичного сектору економіки...	188
Висновки до розділу 3.....	222
Список використаних джерел до розділу 3.....	226
ВИСНОВОК.....	228
ДОДАТКИ.....	232

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кадрова криза на сьогодні це проблематика всієї сфери економіки України. Швидкий розвиток технологій потребує компетентних працівників, обізнаних в певних галузях економіки, а масштабований вплив зовнішніх факторів призводить до потреби у безпекових заходах для персоналу. Особливо гостро ця проблема проявляється в енергетичному секторі, який є стратегічно важливим для національної безпеки та економічного розвитку країни.

Надзвичайної актуальності набула проблематика формування та впровадження системи управління персоналом енергетичного сектору економіки, за для прискореної реалізації стратегій, моделей чи механізмів управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки та підвищення безперебійного (частково) функціонування енергопідприємств.

Енергетична сфера на сьогодні є стратегічним засобом для бізнесу та суспільства, оскільки вона безпосередньо впливає на економічне зростання, національну безпеку та якість життя населення. Сучасні бізнес–моделі все частіше орієнтуються на сталий розвиток, що включає використання відновлюваних джерел енергії, енергоефективність та скорочення викидів парникових газів.

З точки зору бізнесу, енергетична сфера є ключовим фактором конкурентоспроможності. Підприємства прагнуть оптимізувати енергоспоживання, щоб знизити витрати та покращити екологічні показники, тобто інвестування в сонячніні або вітрові електростанції, стають популярними серед бізнес–організацій. Такі ініціативи допомагають не лише знизити операційні витрати, а й підвищити репутацію компанії серед екологічно свідомих споживачів.

Для суспільства енергетична сфера є основою добробуту. Надійне постачання енергії є критично важливим для забезпечення базових потреб, роботи лікарень, транспорту, освітніх закладів та інших соціальних інститутів.

Перебої в енергопостачанні можуть призводити до значних економічних втрат і соціальних криз.

Крім того, у контексті глобальних викликів, пов'язаних зі зміною клімату, роль енергетичного сектору стає ще важливішою. Зменшення залежності від викопних видів палива та перехід на чистіші джерела енергії є пріоритетом для багатьох країн. Це створює нові можливості для бізнесу в галузях інноваційних технологій, зокрема у виробництві акумуляторів, водневої енергії, розумних мереж та інфраструктури для електромобілів.

Управління енергетичними ресурсами також стає важливим елементом політичної та економічної стратегії держав. Державні програми, регуляторні політики та інвестиції у розвиток енергетичної інфраструктури відіграють ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки та економічної стабільності, особливо в небезпечовому середовищі. Таким чином, енергетична сфера є не лише засобом для забезпечення поточних потреб бізнесу та суспільства, а й стратегічним інструментом для створення умов сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Останніми роками багато вітчизняних та закордонних науковців обговорюють проблематику управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки в аспекті побудови механізму, розробки стратегії чи моделі, формування системи. Дослідженням парадигмального апарату, що стосується персоналу, його ефективного управління в небезпечових умовах та формування системи, параметри якої забезпечують ефективність роботи всього підприємства присвячені наукові роботи зарубіжних та вітчизняних вчених: Щокін Г.В., Ганущак–Єфіменко Л.М., Щербак В.Г., Павлова В.А., Могилевська О.Ю., Петрова І.Л., Дадій О.І., Червінська Л.П., Мігус І.П., Захарчин Г.М., Череп О.Г., Шуляр Н.М., Глущенко Л.Д., Лозова О.В., Калюжна Ю.В., Гурська І.С., Герчанівська С.В., Близнюка А.О., Кудрявцева О. В., Завіновська Г.Р., Данюк В.М., Побережна Г.В., Мельник Б.Ю., Іоріо П., Барбагалло Ф., Тянь, Г., Ван, М., Ян, Дж., Алжуайд, М.М., Фатхоллахі Фард, А.М., Лю П., Цуй З., Чжао Л., Лю Ю., Ян З.

Загальним проблемам управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки, значну увагу приділяли вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: Грішнєвої О.А., Колота А. М., Міщук Г. Ю., Герасименко О.О., Братусь Г.А., Коваленко Н.В., Васюткіна Н.В., Каліна І.І., Карбовська Л.О., Мазур Ю.В., Дмитрук С.М., Белік В.Д., Він, Ю. , Чжан, Ю., Чжао, З., Ден, К., Сан, Дж., Евріпиду, С., Ватсон, Дж.Д.М., Ван, К., Чжан, С., Чжан, З., Чжоу, К., Цяо, Л., Струдвік, С., Прітчетт, Дж.Е., Опута, О., Фу, Ю., Вей, Г., Тан, З., Вей, С.

Отримані результати водночас створюють підґрунтя для подальших досліджень, спрямованих на наукове обґрунтування та розробку системи управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки. Зокрема, це стосується концептуальних основ формування такої системи в безпечних умовах; етапами життєвого циклу підприємства енергетичної сфери та його конкурентоспроможністю; розробки інструментарію для інтегральної оцінки впливу системи управління персоналом на рівень ефективності підприємств енергетичного сектору; визначення стратегій і методів управління персоналом відповідно до параметрів динамічного середовища. Саме ці аспекти і визначили актуальність дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичних планів наукових досліджень Міжрегіональної Академії управління персоналом за темою: «Формування механізмів мотиваційного менеджменту персоналу» (номер державної реєстрації – 0121U114722) (сформовано систему управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки, що базується на системі факторів, які впливають на якість трудового життя працівників протягом усіх етапів їхньої кар'єри на підприємстві, а також обґрунтовано загальний вид дерева розподілення множин змінних – параметрів якості трудового життєвого циклу.

Мета та основні завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи

є розвиток науково–методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки в небезпечних умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання:**

- провести теоретичні дослідження змісту та сутності понять “управління персоналом” та “якість трудового життя персоналу підприємств енергетичного сектору економіки”;
- визначити принципи формування системи управління персоналом на підприємствах енергетичної галузі;
- проаналізувати вплив досвіду управління персоналом на підприємствах енергетичної сфери розвинених країн;
- охарактеризувати особливості розвитку підприємств енергетичного сектору економіки України;
- оцінити зовнішні фактори, які впливають на формування системи управління персоналом підприємств енергетичної сфери;
- дослідити критерії оцінювання розвитку та формування системи управління персоналом на підприємствах енергетичного сектору економіки в небезпечних умовах;
- впровадити систему управління персоналом на основі стратегії управління персоналом енергетичного сектору економіки;
- обґрунтувати інтегральну оцінку впливу системи управління персоналом на рівень ефективності підприємств енергетичного сектору.

Об’єктом дослідження є процес формування системи управління персоналом підприємств енергетичної сфери.

Предметом дослідження є сукупність теоретико–методичних аспектів та практичні рекомендації щодо стратегічних напрямів формування системи управління персоналом, фактори й умови, що впливають на розвиток та ефективне використання персоналу підприємств енергетичної сфери в небезпечних умовах .

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення сучасної економічної теорії, теорії управління персоналом, інституціональної економіки, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, у яких обґрунтовано підходи до забезпечення якості трудового життя, підвищення ефективності систем управління персоналом та стратегічного розвитку підприємств енергетичного сектору економіки в умовах цифрової трансформації та загроз зовнішнього середовища. Нормативно–правову базу дослідження складають закони України, концепції та стратегії з управління персоналом, безпеки праці.

У процесі наукового дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, які забезпечили цілісність і достовірність результатів, зокрема: метод теоретичного узагальнення та описативного аналізу – для розкриття сутності поняття «якість трудового життя персоналу підприємств енергетичного сектору економіки»; системний аналіз і структурно–функціональний підхід – для обґрунтування та формалізації системи управління персоналом енергетичних підприємств; методи класифікації та групування – для побудови системи інтегральної оцінки якості трудового життєвого циклу персоналу; методика комплексного аналізу зовнішнього середовища – із систематизацією зовнішніх факторів функціонування підприємств енергетичної галузі; метод економіко–математичного моделювання для розроблення індикатора трудового внеску персоналу; SWOT–аналіз, експертне опитування та порівняльний аналіз – для формулювання стратегії управління персоналом підприємств енергетичного сектору на основі концептуального підходу; метод комплексного узагальнення – для обґрунтування семигранного підходу до визначення сутності управління персоналом.

Наукова новизна результатів дослідження, отриманих особисто автором, полягає у тому, що:

удосконалено:

– парадигму поняття “якість трудового життя персоналу підприємств

енергетичного сектору економіки” це сукупність соціально–економічних, організаційних, психологічних та екологічних умов, які визначають рівень задоволеності працівників своїми професійними обов'язками, умовами праці, системою мотивації та можливостями професійного та кар'єрного зростання з високими вимогами до безпеки, надійності, професійної компетентності та стресостійкості

– систему управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки, яка на відміну від існуючої складається з суб'єкту, об'єкту; принципів, методів, функцій, технологій які використовуються при управлінні сформованими функціональними підсистемами (аналіз та планування, підбір і найм, оцінка й атестація, навчання, мотивація, планування кар'єри, інформаційне та правове забезпечення, соціальний розвиток та соціальне партнерство) з метою досягнення поставленої мети та завдань: підвищення конкурентоспроможності підприємства в новітніх умовах; підвищення ефективності та рівня безпеки діяльності та праці; підвищення якості трудового життя персоналу;

– інтегральну оцінку якості трудового життєвого циклу, яка розглядається через систему факторів, які впливають на якість трудового життя працівників протягом усіх етапів їхньої кар'єри на підприємстві та впливає на сталий розвиток підприємства в умовах нестабільної економіки, дозволяючи тим самим підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити конкурентоспроможність підприємства енергетичної сфери;

– алгоритм формування системи управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки, що має комплексний характер, орієнтований на стійкість функціонування системи в умовах ризиків, невизначеності та постійних змін зовнішнього середовища передбачає послідовне проходження низки логічно пов'язаних етапів, який на відміну від раніше побудованих і використовуваних на підприємствах передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій та цифрових рішень на всіх етапах процесу управління персоналом, а також включає розширене

документальне та правове забезпечення із врахуванням стандартів енергетичної безпеки, сучасних вимог до екологічності та нормативних змін, викликаних інтеграційними процесами України з Європейським Союзом;

– стратегію управління персоналом, що функціонує на концептуальному підході та передбачає побудову цілісної системи управління. Вона включає створення інтегрованих моделей, що охоплюють процеси оцінювання, формування рейтингу та розвитку працівників. Особлива увага приділяється систематичному та всебічному оцінюванню результативності персоналу для визначення відповідності їх досягнень корпоративним стандартам і критеріям ефективності, які перебувають у стані постійного вдосконалення.

набули подальшого розвитку:

– наукові підходи до дефініції поняття “управління персоналом” через призму семи ключових концептуальних аспектів: телеологічний, дескриптивний, дескриптивно–телеологічний, мотиваційний, організаційний, цифровізаційний та безпековий, які врахували стратегічні цілі підприємства, особливості управлінських процесів, вплив цифрових технологій, мотиваційні чинники, організаційні структури, безпекові аспекти та методи оптимізації людського капіталу;

– концепція управління персоналом, що інтегрує людський фактор, цифровізацію та безпекові аспекти в єдине стратегічне поле розвитку підприємства і враховує п’ять ключових граней управління персоналом – методологічні, технологічні, організаційні, інформаційно – комунікаційні, безпеково – інноваційні – як цілісної системи, здатної забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємств енергетичного сектору економіки в умовах глобальних викликів та ризиків, і яка орієнтована на подолання традиційних лінійних підходів;

– методичні підходи щодо систематизації груп та підгруп зовнішніх факторів функціонування підприємств енергетичної сфери: політико–правові, економічні, соціокультурні, інноваційно–технічні, демографічні та безпеково–екологічні, які впливають на систему управління персоналом підприємства

енергетичного сектору економіки, визначаючи підходи до добору, мотивації, розвитку, оцінювання та безпеки працівників;

– критерії оцінювання розвитку системи управління персоналом на підприємствах енергетичного сектору економіки в умовах небезпекової ситуації, що враховують специфіку галузі, сучасні виклики та поєднують кваліфікаційні (орієнтованої на досягнення результатів та підтримання ефективності у критичних умовах, що дозволяє гармонізувати соціальні й виробничі відносини, підвищити рівень згуртованості колективу та сформувати нову систему цінностей ринкового типу), компетентнісні (деталізовану структуру компетенцій, що включає технічні, управлінські й особистісні характеристики, що дозволяє краще ідентифікувати слабкі сторони й потенціал персоналу) та поведінкові (адаптовано до умов небезпекової діяльності, що дозволяє виявляти не лише організаційні, а й психологічні бар'єри у продуктивності персоналу) ознаки, що дозволяє забезпечити всебічний аналіз відповідності працівників вимогам цифровізації, стратегічного мислення та кризових ситуацій;

– індикатор трудового внеску персоналу підприємства енергетичного сектору економіки, який є комплексним і дозволяє оцінювати не лише кількісні, але й якісні аспекти трудової діяльності працівників, що важливо для підприємств енергетичного сектору, де дисципліна, безперервність процесів, якість виконання завдань в небезпечних умовах та висока відповідальність за виконання завдань мають критичне значення.

Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань цифрової трансформації, нормативно-правові документи, офіційні матеріали Державної служби статистики України, дані фінансової звітності досліджуваних агропідприємств, результати експертних досліджень виконаних автором.

Практичне значення одержаних результатів

Запровадження у практичну діяльність висновків та пропозицій дисертанта сприятиме підвищенню рівня ефективності оцінок для

досягнення необхідного розвитку енергетичних підприємств.

Зокрема, у Приватне акціонерне товариство «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» використано розробки дисертанта запровадженню інтегральну оцінку якості трудового життєвого циклу, яка розглядається через систему факторів, які впливають на якість трудового життя працівників протягом усіх етапів їхньої кар'єри на підприємстві та впливає на сталий розвиток підприємства в умовах нестабільної економіки, дозволяючи тим самим підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити конкурентоспроможність підприємства (довідка від 30.01.2025 р. № 498/25).

Систему управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки, упроваджено в навчальний процес закладів вищої освіти, зокрема їх використано у підготовці теоретико–методичного забезпечення, у розробці робочих навчальних програм та силабусів відповідних дисциплін Міжрегіональної Академії управління персоналом (включені кафедрою економіки бізнесу у вигляді змістовних блоків до дисципліни «Мотиваційний менеджмент», «Управління персоналом») та виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Формування механізмів мотиваційного менеджменту персоналу» (номер державної реєстрації 0121U114722) (довідка від 09.01.2025 р. № 13/1).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно та викладені у відповідних наукових публікаціях.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень були викладені та схвалені на: XI Всеукраїнській науково–практичній конференції. Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики : матеріали (м. Полтава, 21 листопада 2024 року). Полтава : ПДАУ, 2024. 449 с., II Міжнародній науково–практичній конференції “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу” (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 588 с., VI науково–практичній

конференції Інституту проблем моделювання в енергетиці ім. Г.Є. Пухова Національної академії наук України. Безпека енергетики в епоху цифрової трансформації, (Київ, 13 грудня 2024 р.). Київ : ІПМЕ ім. Г.Є.Пухова НАН України, 2024. 191 с., IX Міжнародної науково–практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). Управління розвитком соціально–економічних систем (м. Харків, 06–07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с.

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 7 наукових працях: 2 статті у наукових фахових виданнях України, одна в наукометричній базі scopus та 4 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 2,08 друк. арк. Власні здобутки висвітлено у 1,75 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 237 сторінок. Робота містить 16 таблиць, 37 рисунки, 5 додатки на 6 сторінках, список використаних джерел до першого розділу - 150 найменувань, до другого розділу - 116 найменувань, до третього розділу - 9 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

1.1. Парадигма концептуальних основ системи управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки

У сьогоденному житті термін «персонал» для підприємства має велике значення та ототожнюється певною кількістю понять. Охарактеризувати осіб, які зайняті на підприємстві роботою (працею), використовується значна кількість понять: «персонал», «працівники», «колектив», «кадри», «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси», «кадрові ресурси», «людський фактор», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал», «людський капітал», «інтелектуальний капітал». Кожний термін, з однієї сторони, доповнює один одного, з іншої – показує тотожності–відмінності.

Термін «персонал» тісно пов'язаний з рядом суміжних понять. Відповідно до «Економічної енциклопедії», персонал – це «особовий склад установи, організації, підприємства, фірми, компанії або частина цього складу» [1, с. 764–765]. У «Понятійно-термінологічному словнику» з менеджменту вказується уточнення, що цей склад «відрізняється за професійними або іншими ознаками» [2, с. 405], що дає змогу інтерпретувати персонал як усіх працівників підприємства або лише окрему їхню категорію. У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» персонал визначається як колектив працівників підприємства, група осіб, які працюють у певному відділі чи виконують аналогічні функції за фахом [3, с. 939].

Ці базові визначення є основою для подальшого розуміння поняття персоналу серед науковців і практиків. Так, Г.В. Черевко та Н.І. Василенка вважають, що персонал включає всіх найманих працівників, а також

власників і акціонерів, які беруть участь у діяльності підприємства [4, с. 16]. Аналогічну думку поділяє В.М. Петюх, який під персоналом розуміє увесь особовий склад організації, включно з постійними й тимчасовими, кваліфікованими та некваліфікованими працівниками [5, с. 24–26].

Окремі дослідники, зокрема О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук, звужують межі цього поняття, вважаючи, що до персоналу належать лише основні, постійні, штатні працівники, які мають відповідну кваліфікацію та формуються під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [6, с. 10].

У подібному ключі визначає це поняття й Ф.І. Хміль, який підкреслює виробничо-господарську та управлінську функцію штатного складу працівників [7, с. 44].

Ковальчук І.В. трактує персонал як сукупність кваліфікованих штатних працівників, які пройшли професійну підготовку та мають практичний досвід [8]. М.Й. Малік і О.Г. Шпикуляк підкреслюють виробничу функцію персоналу, розглядаючи його як складову категорії «робоча сила» [9, с. 5].

Інший підхід демонструють М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, О.А. Стороженко, які вважають персонал п'ятою змінною внутрішнього середовища підприємства поряд із цілями, структурою, технологією та завданнями, надаючи йому пріоритетного значення [10, с. 37].

У свою чергу, М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова розглядають персонал як об'єкт і суб'єкт управління, тобто як сукупність людських ресурсів організації [11, с. 463].

М.М. Мартиненко наголошує на індивідуальності працівників, зазначаючи, що персонал формується не з абстрактної маси, а з конкретних особистостей із власними рисами, потребами та поведінковими характеристиками, які виконують виробничі або управлінські функції [12, с. 115].

В.О. Лук'янихін ототожнює терміни «персонал», «кадри», «людські ресурси» та «трудові ресурси», визначаючи персонал як особовий склад організації, який працює за наймом, має відповідну комплектацію та

мотивацію [13, с. 42–43]. Аналогічну позицію займає Л.А. Швайка, який також ототожнює персонал із постійними працівниками підприємства [14, с. 146].

Слід зауважити, що термін «людські ресурси» є ширшим за поняття «трудові ресурси» або «персонал», оскільки включає соціокультурні характеристики й особистісно-психологічні риси індивідів. У науковій літературі існують дві точки зору: одні автори вважають терміни «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» синонімічними, інші ж – відокремлюють їх, акцентуючи, що перше охоплює оперативні дії з кадрами, тоді як друге – стратегічний підхід до управління трудовим потенціалом. Окрім цього, останнім часом поширеним є розширене трактування управління людськими ресурсами як комплексу стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на підвищення ефективності їх використання

Никифорова В.Г. зазначає, що кадри – постійні кваліфіковані працівники, що пройшли попередню підготовку (професійну) володіють навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відносинах із керівництвом організації [15, с.57].

Отже, поняття «персонал» у науковій літературі трактується по-різному – від широкого розуміння як усіх працівників підприємства, включно з тимчасовими та некваліфікованими, до вузького – лише як штатних кваліфікованих працівників. Деякі дослідники ототожнюють цей термін із поняттями «кадри», «людські ресурси» та «трудові ресурси», проте варто відзначити, що «людські ресурси» мають ширше значення, охоплюючи особистісні, психологічні й соціокультурні характеристики. Крім того, у сучасному підході управління персоналом все частіше розглядається не лише як оперативна функція, а й як складова стратегічного управління ресурсами організації

На рис. 1.1. представлено понятійно–категоріальний апарат осіб, які зайняті на підприємстві.

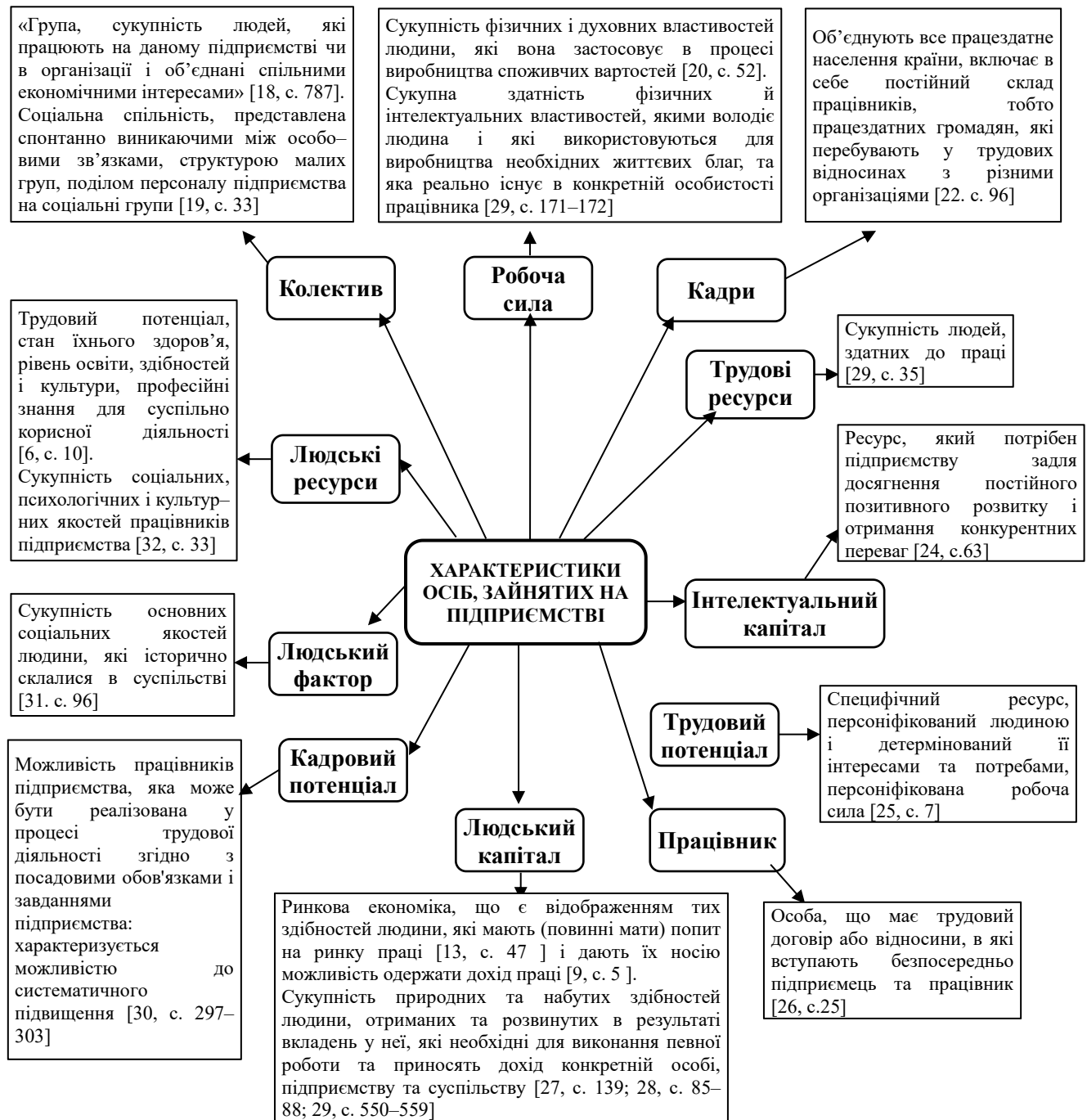


Рис. 1.1. Характеристика понятійно–категоріального апарату осіб, які зайняті на підприємстві [згруповано автором на основі 9, 13, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32]

З огляду на вищенаведене, можна зробити висновок, що поняття «персонал» у наукових підходах найчастіше асоціюється з людьми, які здійснюють професійну трудову діяльність на підприємстві. Поряд з цим терміном дослідники також використовують низку споріднених понять,

надаючи їм відповідного змістового та професійного навантаження. Комплексний аналіз наукових джерел засвідчив, що між поняттями існує взаємозв'язок – вони мають подібне смислове наповнення, оскільки характеризують як професійні здібності, так і особистісні якості працівників. Зміст цих понять може бути віднесений як до окремої особи, так і до колективів на рівні підприємства, галузі чи навіть країни в цілому, охоплюючи мікро-, мезо- і макроекономічні рівні. Це свідчить про відсутність єдиного універсального підходу до визначення терміна «персонал» і суміжних з ним категорій, а також про варіативність рівнів їх застосування.

Трудові ресурси, у свою чергу, охоплюють частину населення, що володіє відповідними фізичними, освітніми, кваліфікаційними та психофізіологічними характеристиками, які забезпечують можливість участі в суспільно корисній праці [16, с. 33]. У порівнянні з ними, поняття «кадри» є вужчим і включає лише постійний контингент працівників, що перебувають у трудових відносинах із підприємствами та установами [17].

У цьому контексті доцільно запропонувати таке визначення: персонал – це ключовий елемент функціонування підприємства, який включає всіх працівників, залучених до трудової діяльності, та характеризується сукупністю кількісних, якісних і структурних параметрів, що змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

У 60-х роках з'явилась нова управлінська дефеніція, особливе місце в ній належить теорії людського та інтелектуального капіталу. Вперше дав визначення поняттю «людський капітал» Т. Шульц його концепція має декілька ключових постулатів:

- «людський капітал» – це капітал, джерело доходу, формування якого здійснюється за допомогою знань, здібностей, та навичок людини;
- «освіта» – це капітал для людини, який є джерелом її зростання і процвітання;
- «капітал освіти» – це невіддільний людський капітал, який належить людині усе життя [33, с.15].

Розвиток теорії інтелектуального капіталу пройшов чотири стадії розвитку: перший етап – класична політична економія, де було виокремлено поняття «капітал»; другий етап – маржиналізм, прихильники якого висунули ідею – знання, це основний чинник отримання доходу; третій етап – формування концепції людського капіталу; четвертий етап – у процесі розвитку теорії людського капіталу формування теорії інтелектуального капіталу.

У теорії управління існують різноманітні підходи до класифікації персоналу. На основі узагальнених наукових досліджень Виноградського М.Д., [11, с. 36–39], Крушельницької О.В., Мельничук Д.П. [6, с. 11–14], Лук'янихіна В.О. [13, с. 47–52], Луцишин Л.М. [34, с. 53–55], Швайки Л.А. [14, с. 146–147], Петюха В.М. [5, с. 25–26], Хміля Ф.І. [7, с. 52–69], Каліна І.І., Шуляр Н.М., Мельник Б.Ю., Палій С.А. [35, с. 7–30], Коваленко Н.В. [36, с. 40–44], Петрова І.Л. [37, с. 48], Братусь Г.А., Могилевська О.Ю., Сідак І.В. [38], положень нормативних документів, зокрема «Класифікатора професій працівників» [39], довідників кваліфікаційних характеристик працівників [40], «Інструкції зі статистики кількості працівників» [41], показників, передбачених у формах звітності з праці ф. № 1–ПВ «Звіт з праці» [42], ф. № 6–ПВ «Кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання» [43], «Порядок розроблення звіту про заходи безпеки на об'єкті підвищеної небезпеки» [44], ф. № 3–ПВ «Звіт про використання робочого часу» [45], систематизовано класифікацію персоналу за такими ознаками: чисельністю, характером трудових відносин, формами оплати праці, віком, стажем роботи, статтю, сімейним станом, рівнем освіти, професією, спеціальністю, кваліфікацією, відношенням до процесу виробництва, виконуваними функціями (функціональною роллю) [46, с. 131–136]. Зважаючи на особливості формування персоналу підприємств енергетичної сфери, зокрема компетентність та безпека праці.

Класифікація персоналу підприємства енергетичної сфери представлено в табл. 1.1.

Класифікація персоналу підприємства енергетичної сфери

Ознака класифікації	Види, характеристика
Чисельність	Нормативна чисельність формується на основі затверджених норм і нормативів, характерних для конкретної галузі або виду діяльності. Планова чисельність визначається, виходячи з нормативних показників і конкретних умов функціонування підприємства. Облікова чисельність встановлюється на визначену календарну дату та охоплює всіх працівників, що перебувають у трудових відносинах з підприємством, незалежно від їхньої фактичної присутності на робочому місці. До необлікової чисельності належать особи, які виконують роботу за межами основного місця праці – зовнішні сумісники, а також працівники, залучені на підставі цивільно-правових договорів. Середньооблікова чисельність визначається як середнє арифметичне значення облікової чисельності.
Характер трудових відносин	До штатних працівників належать усі наймані особи, які уклали письмовий трудовий договір (контракт) та виконують постійну, тимчасову або сезонну роботу тривалістю від одного дня і більше. Також до цієї категорії включаються власники підприємства, за умови що вони, окрім отримання доходу, одержують заробітну плату на цьому підприємстві. Сумісниками вважаються працівники, які, виконуючи обов’язки на основному місці роботи, додатково залучаються до виконання інших функцій за сумісництвом.
Форми сплати праці	Погодинні працівники – це особи, оплата праці яких прямо залежить від кількості фактично відпрацьованих годин, тоді як відрядники отримують заробітну плату відповідно до обсягу виконаної роботи.
Вік	Залежно від віку працівники класифікуються за такими віковими групами: 15–18 років (встановлюється скорочена тривалість робочого часу), 19–34 роки, 35–50 років, 51–60 років та понад 60 років.
Стаж роботи	Загальний та на певному підприємстві
Стать	Особи чоловічої і жіночої статі
Професія	Інженер, електрик дільниці, електромонтер з експлуатації розподільних мереж, електромонтер з обслуговування (ремонт) електроустаткування електростанцій, енергетик тощо
Відношення до процесу управління	Лідерські та управлінські навички є важливими в енергетичному секторі. Професіонали можуть допомогти керувати командами, мотивувати співробітників і створити культуру інновацій та постійного вдосконалення.
Рівень освіти	Працівники з початковою, базовою та повною загальною середньою освітою, професійно–технічною освітою, вищою освітою

Продовження табл. 1.1

Сімейний стан	Одружені, неодружені, розлучені працівники
Спеціальність	Електроенергетика, електротехніка, електромеханіка; електронні комунікації та радіотехніка
Кваліфікація	Здатність працівника якісно виконувати професійні обов'язки визначається рівнем його освіти, професійним досвідом, наявністю відповідних навичок і вмінь. Для технічного персоналу ключову роль відіграють практичні навички, тоді як для управлінських працівників – відповідність певним кваліфікаційним категоріям. У цьому контексті працівників можна класифікувати як висококваліфікованих, кваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих робітників, а управлінців – за рівнем компетентності: найвища, вища, середня кваліфікація, а також управлінці-практики.
Виконувані функції (функціональна роль)	Управлінський персонал відзначається переважною зайнятістю інтелектуальною працею, яка включає координацію дій працівників, збирання та аналіз інформації, ухвалення управлінських рішень і контроль за їх реалізацією. Натомість технічний персонал задіяний у процесах забезпечення виробничої діяльності, де основою є, здебільшого, фізична праця.
Компетентність	Працівники, які мають інженерні та технічні навички, які володіють знаннями та досвідом у сфері екологічного менеджменту, екологічної енергетики та сталого розвитку. Працівники, які мають навички фінансового моделювання, управління ризиками, управління проєктами та стратегічного планування, керувати командами, укладати контракти та ефективно передавати складну технічну інформацію. Навички будівництва електростанцій, розвиток вітрових електростанцій та будівництво трубопроводів, ядерних реакторів та електростанцій. Працівники, які мають знання з методів, що використовуються для перевірки та оцінки ефективності систем об'єктів електростанцій та здатні до використання їх для надання рекомендацій щодо коригування або покращення
Цифрова грамотність	ІТ-навички також необхідні для розробки програмних рішень, керування базами даних та підтримки мережевої інфраструктури
Безпека праці	Працівники здійснюють контроль за роботою ядерних, тепло- та гідроелектростанцій для забезпечення ефективності та безпеки. Працівники з досвідом розробки програм безпеки, проведення оцінки ризиків і впровадження протоколів безпеки. Контролювати процеси стрес-тестування та комп'ютерного моделювання забезпечити здатність станцій витримувати пошкодження при стихійних лихах та впливу зовнішніх факторів (війн)

Джерело: сформовано автором.

Роль персоналу в забезпеченні ефективної діяльності підприємства безпосередньо визначається функціями, які він виконує. Сам термін «функція» (від лат. *function* – звершення, виконання) у загальному значенні означає роботу, обов'язок або вид діяльності певної особи чи об'єкта [47].

У контексті енергетичної галузі України активізація процесів розвитку підприємств значною мірою стає можливою завдяки належному управлінню персоналом, яке здійснюється з урахуванням чинників підвищеної небезпеки. Сучасна управлінська парадигма передбачає виділення управління персоналом як самостійної функціональної сфери в межах загальної системи менеджменту підприємства [48]. Формування системи управління персоналом базується на концептуальних підходах, які враховують макроекономічні й мікроекономічні умови розвитку господарської діяльності.

Концепція управління персоналом становить систему теоретико-методологічних уявлень, що охоплюють визначення змісту, цілей, завдань, принципів, критеріїв та методів управління трудовими ресурсами, а також включають організаційно-практичні механізми реалізації цих положень в умовах конкретної організації [49, с. 74; 50; 51, с. 147].

У науковій літературі виокремлюють чотири ключові концепції управління персоналом, які формувалися в межах трьох основних підходів: економічного, органічного та гуманістичного (рис. 1.2).

Економічний підхід сприймає персонал виключно як об'єкт управлінського впливу, головним завданням якого є здійснення трудової діяльності на користь підприємства. У межах цього підходу акцент робиться на раціоналізації використання робочого часу та відповідному рівні оплати праці. Підприємство, згідно з таким трактуванням, розглядається як механічна система, що функціонує ефективно, передбачувано та надійно [52].

Органічний підхід розширює традиційні функції управління персоналом, охоплюючи такі аспекти, як рекрутинг, розвиток професійної компетентності працівників, планування їхньої кар'єри, тобто спрямовується на розвиток людського потенціалу [53].

Гуманістичний підхід суттєво трансформує уявлення про управління персоналом, розглядаючи його як управління поведінкою індивіда в організації, яка виступає соціокультурною системою. Цей підхід надає перевагу вивченню внутрішньоорганізаційних норм, цінностей, комунікативних особливостей і традицій, що формують корпоративну культуру. Основна увага зміщується з досягнення короткострокових цілей на стратегічне управління персоналом з урахуванням специфіки організаційного середовища [53].



Рис. 1.2. Теорії управління про роль людини в підприємстві [систематизовано автором на основі 52, 53, 54, 55, 56, 57]

Отже, основою сучасної концепції управління персоналом підприємства є посилення значущості особистості працівника, глибоке розуміння його мотиваційних орієнтирів, а також здатність формувати й спрямовувати їх у відповідності до актуальних цілей і завдань організації. Концепцію управління персоналом представлено на рис. 1.3.

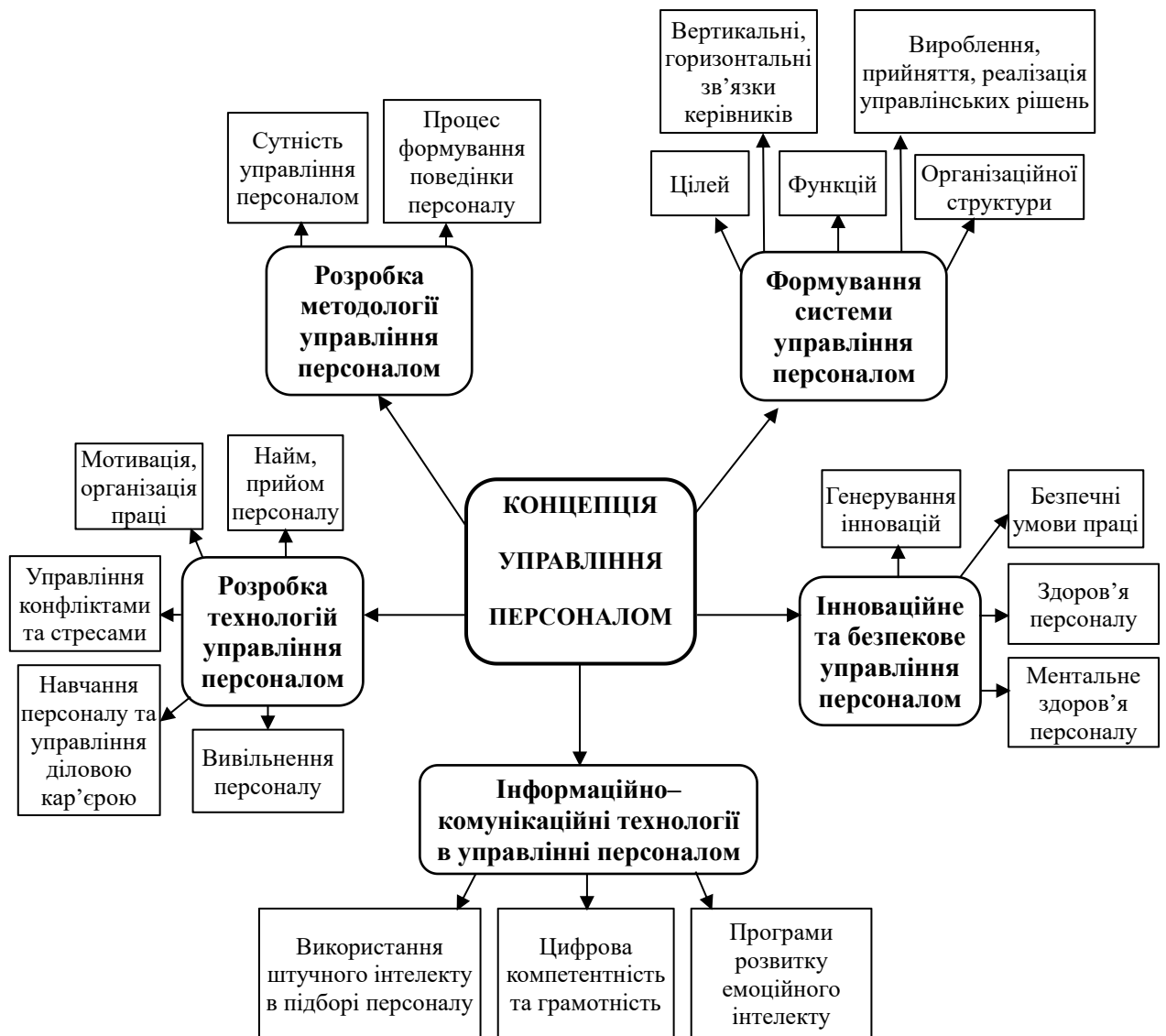


Рис. 1.3. Концепція управління персоналом [розроблено автором]

У сучасній економічній літературі спостерігається різноманітність підходів до трактування поняття «управління персоналом». Зокрема, В. Лич розглядає його одночасно як науку і мистецтво ефективної взаємодії з людьми в умовах їхньої професійної діяльності. На його думку, управління персоналом є системою принципів, методів і механізмів, спрямованих на оптимальне формування, розвиток, мотивацію та раціональне використання трудового потенціалу підприємства [58]. У свою чергу, Г. Завіновська визначає управління персоналом як систему організаційно-економічних і соціальних заходів, які забезпечують створення сприятливих умов для належного функціонування, розвитку та ефективної реалізації потенціалу

робочої сили на рівні підприємства [59, с. 70]. Згідно з іншим підходом, управління персоналом розглядається як процес, що охоплює планування, підбір, навчання, оцінювання та безперервний розвиток працівників, з метою їх ефективного використання, підвищення продуктивності праці й, у кінцевому підсумку, поліпшення якості життя [60, с. 34].

Аналіз різних теорій (рис. 1.4) показав, що існує чотири основні школи управління персоналом, які практикують функціонування підприємства та персоналу.

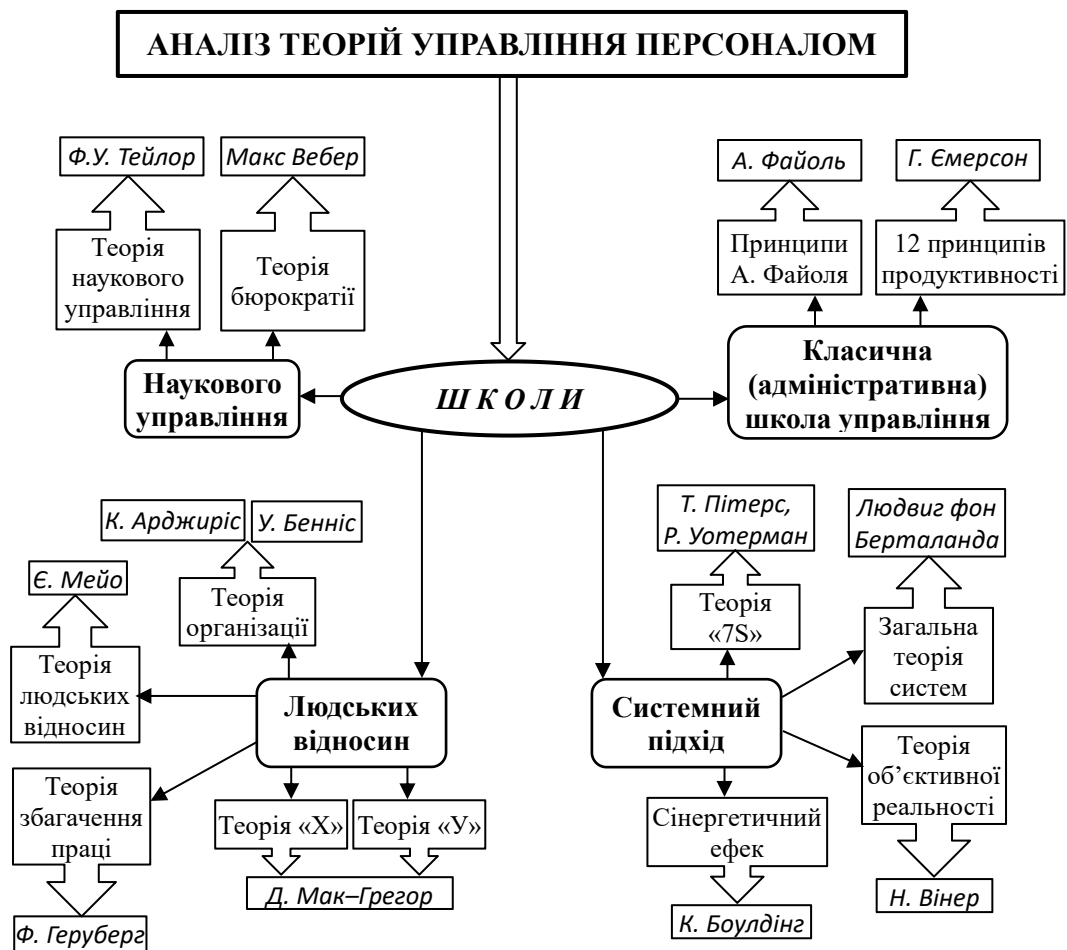


Рис. 1.4. Аналіз теорій управління персоналом [згруповано автором на основі 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67]

Отже, аналіз основних управлінських шкіл дає змогу дійти висновку, що кожна з них формує унікальний підхід, який відображає специфіку ролі та місця людини в системі підприємства. Як зазначає К. Михайлова [73, с. 15], однією з ключових характеристик зарубіжного досвіду у сфері управління

персоналом є цілісність, послідовність і тісний взаємозв'язок усіх складових управлінської діяльності на рівні підприємства, окремої галузі та держави. Дослідження показали, що при визначенні поняття «управління персоналом» науковці в своїх поглядах різняться (рис. 1.5).

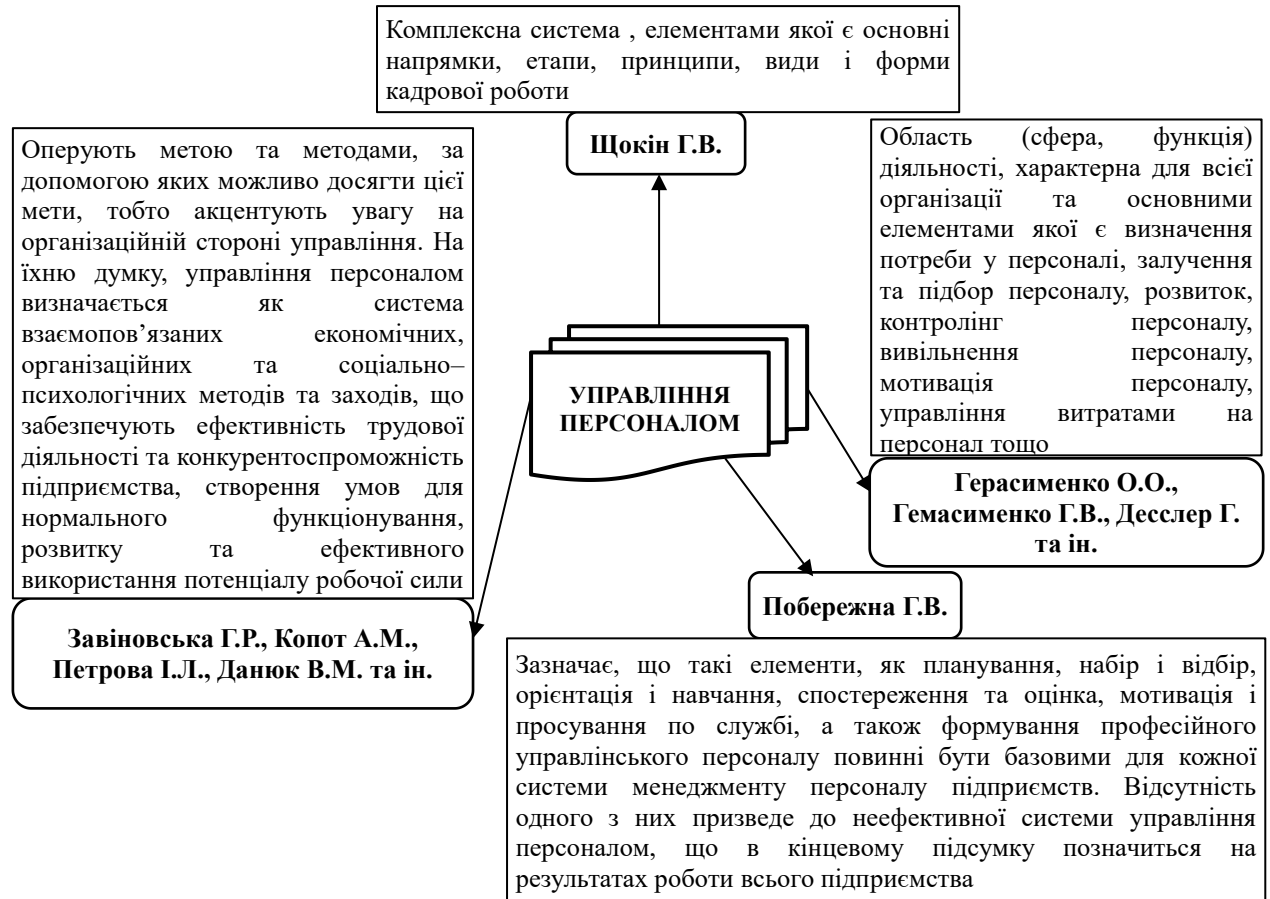


Рис. 1.5. Погляди науковців на поняття «управління персоналом» [згруповано автором на основі 59, 68, 69, 70, 71, 72]

Продовжуючи логічний ряд категорій «робоча сила – трудові ресурси – трудовий потенціал – людський фактор», на сучасному етапі, як зазначає Н. Верхоглядова [74, с. 56], ключового значення набуває категорія «людський капітал». Трудовий потенціал при цьому розглядається як сукупність здібностей працівника до виконання роботи певної складності й рівня кваліфікації, які формуються на основі отриманих знань, професійної підготовки, досвіду та мотивованого прагнення реалізовувати власні інтереси у трудовій діяльності.

Поняття «людський капітал» більшістю економістів трактується як

поєднання природних здібностей, талантів і набутих навичок, сформованих шляхом освіти, підвищення кваліфікації та професійної підготовки. Цей капітал використовується впродовж тривалого періоду для забезпечення виконання функцій, зокрема в енергетичному секторі (наприклад, будівництво чи технічне обслуговування електростанцій), і генерує дохід як для окремої особи, так і для суспільства загалом.

На думку українських науковців В. Куценка та Г. Євтушенка, людський капітал - це сукупність знань, здібностей і кваліфікацій, які трансформуються у прибуток у вигляді заробітної плати працівника та доходу підприємства [75, с. 40]. Найбільш комплексне трактування цієї категорії представлено у працях Д. Богині та О. Грішнєвої [76, с. 103], які наголошують на якісних характеристиках працівника як чинника зростання продуктивності праці та доходів власника підприємства. Слушною є також позиція О. Бородіної [77, с. 49], яка розмежовує поняття «людські ресурси» та «людський капітал». Вона зазначає, що людські ресурси можуть трансформуватись у капітал лише за умови, якщо вони починають генерувати реальний дохід і сприяють створенню матеріальних благ. На початковому етапі людина сама по собі не створює доданої вартості, однак після цілеспрямованих інвестицій в освіту, навички й розвиток формується капітал, здатний забезпечити економічну віддачу. У цьому контексті людський капітал виступає не лише як нова аналітична категорія, а й як вияв зростаючої ролі інтелектуальної діяльності в суспільному відтворенні, особливо в умовах сучасної роботизації виробництва та поширення високих технологій. У цьому зв'язку управління персоналом доцільно розглядати як інтегровану систему, в межах якої реалізуються ключові функції: формування, розвиток та ефективне використання людських ресурсів. Формування охоплює планування кадрових потреб, залучення, підбір, прийняття на роботу, адаптацію та професійну орієнтацію персоналу. Розвиток включає навчання, кар'єрне планування, соціальну підтримку, формування корпоративної культури й цифрових компетентностей. Функція використання передбачає виявлення потенціалу

працівників, створення умов праці, організацію робочих процесів, які сприяють максимальній реалізації трудового потенціалу, підвищенню мотивації та ефективному застосуванню стимулів у професійній діяльності. З урахуванням вищевикладеного, управління персоналом у сучасних умовах включає декілька взаємопов'язаних етапів (рис. 1.6).

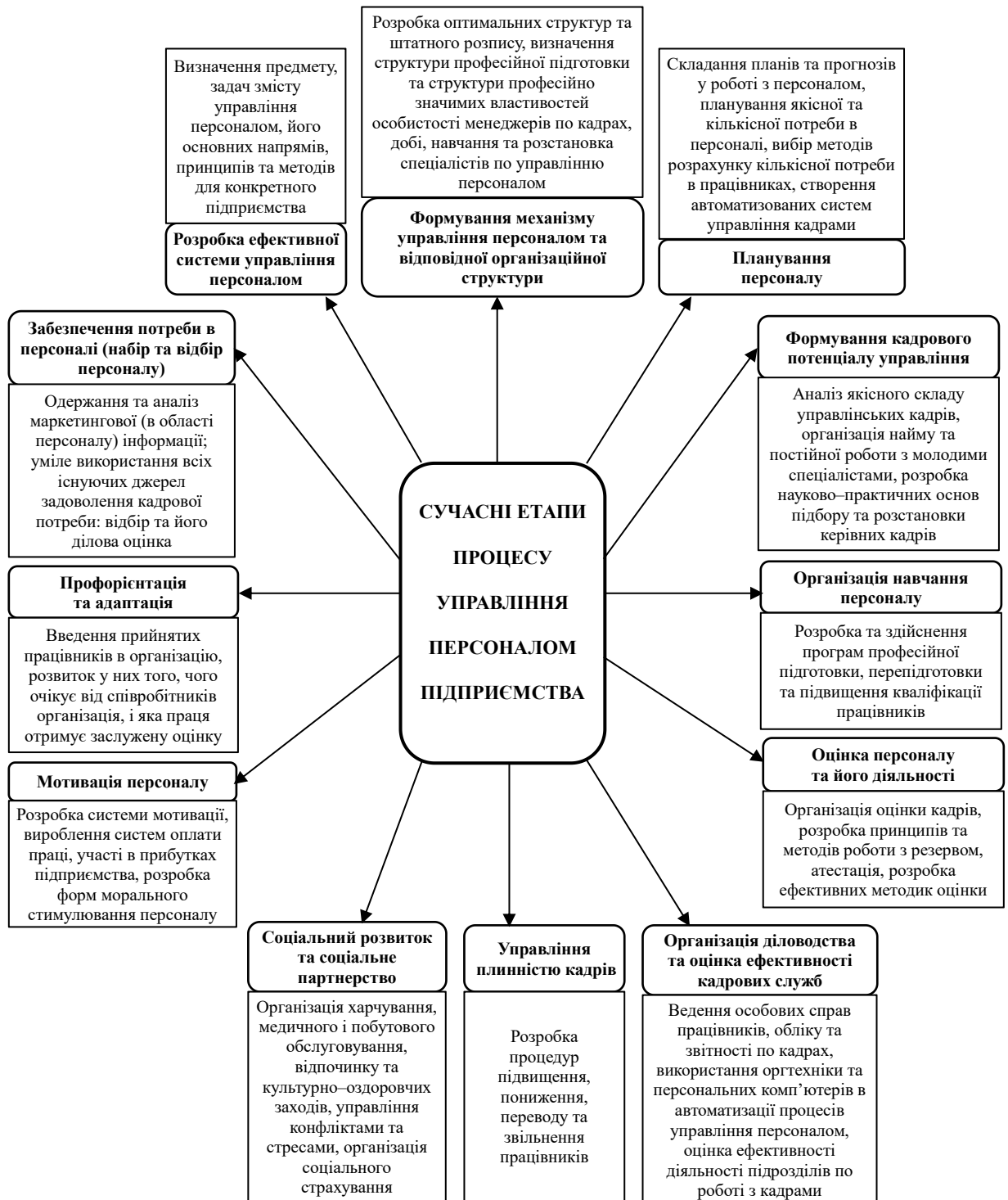


Рис. 1.6. Сучасні етапи процесу управління персоналом підприємства
[сформовано автором на основі 80; 81; 82; 83]

Сучасна технологія управління персоналом має бути орієнтована на забезпечення максимальної віддачі від інвестицій у підвищення кваліфікації та професійний розвиток працівників, що сприятиме їхньому постійному зростанню та покращенню умов праці. Особливого значення набуває індивідуальне планування кар'єри, організація підготовки та перепідготовки кадрів, стимулювання професійного просування й ротації працівників. Важливим елементом є впровадження системи оплати праці, яка базується на комплексному врахуванні особистого внеску працівника та рівня його професійної компетентності. Серед інших ключових завдань – активне залучення працівників та трудових колективів до процесів прийняття управлінських рішень, що стосуються їхньої діяльності, розширення практики делегування повноважень, а також забезпечення функціонування ефективної організаційної комунікації, яка охоплює дво- та багатосторонні вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки в межах підприємства [78, с. 198; 79, с. 63].

Отже, управління персоналом виступає однією з ключових функціональних складових діяльності підприємства, забезпечуючи його необхідним людським ресурсом належної кількості та якості. Зміщення акценту в бік стратегічного підходу до управління персоналом є характерною рисою сучасного етапу розвитку економіки.

В умовах надзвичайно складної економічної й безпекової ситуації в Україні однією з головних передумов забезпечення життєздатності підприємств є впровадження не лише інноваційних рішень, а й прогресивних методів управління трудовими ресурсами. Це зумовлено тим, що в умовах глобалізації інноваційного середовища та капіталу підприємства стають дедалі залежнішими від якості, продуктивності, гнучкості персоналу (на всіх рівнях – низькому, середньому, високому), а також від забезпечення безпечних умов праці.

Людина, як основна продуктивна сила суспільства, водночас виступає активним чинником розвитку підприємства. Працівник володіє не лише

моральним, інтелектуальним, емоційним і психофізіологічним потенціалом, але й здатністю до творчості, лідерства й організаційної діяльності. Це актуалізує потребу у вдосконаленні наявних та розробці нових інноваційних технологій управління персоналом, які б відповідали динаміці сучасної економіки та інтегрувались у систему управління підприємствами, особливо в умовах підвищеного ризику.

У науковій літературі, попри розбіжності в тлумаченні поняття «управління персоналом», науковці виокремлюють низку методичних підходів до його реалізації, зокрема мотиваційний, дескриптивний, телеологічний та ресурсний (рис. 1.7) [87].



Рис. 1.7. Підходи до дефініції поняття «управління персоналом»
[удосконалено автором на основі 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90]

Безпековий підхід, при якому управління персоналом зосереджується на забезпечення кадрової, інформаційної та психологічної безпеки персоналу. Передбачає мінімізацію ризиків внутрішніх загроз (корупція, саботаж, конфлікти), захист персональних даних, дотримання норм трудового права та створення безпечного робочого середовища.

Цифровізаційний підхід, при якому управління персоналом розглядається через призму використання цифрових технологій: HR-аналітики, автоматизованих систем управління персоналом (HRM), штучного інтелекту для рекрутингу та оцінки продуктивності, а також технологій дистанційної роботи. Підхід до підвищення ефективності управлінських процесів та адаптації до сучасних умов цифрових трансформаторів.

Аналіз методологічних підходів різних науковців дозволяє стверджувати, що управління персоналом є безперервним цілеспрямованим процесом, спрямованим на підвищення ефективності використання трудового потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Цей процес реалізується через виконання ключових управлінських функцій – таких як підбір і найм, оцінювання та атестація, навчання, мотивація, планування кар'єри – із використанням системи взаємопов'язаних методів і цифрових технологій, які мають бути адаптовані до умов підвищеної небезпеки [88, 89, 90]. Питання щодо визначення об'єкта управління персоналом залишається дискусійним. З одного боку, ним вважається окремий працівник, з іншого – колектив, що виступає як єдина трудова одиниця. Залежно від цього персонал як об'єкт управління може розглядатися на трьох рівнях: як індивідуальна особистість; як соціальний колектив підприємства; як сукупність трудових ресурсів. Відповідно до цього розрізняють три основні компоненти у функціональній структурі управління персоналом [91]: управління особистістю передбачає розвиток індивідуальних характеристик працівника з урахуванням його психофізіологічних особливостей; управління трудовим колективом охоплює вплив на систему соціальних взаємин усередині підприємства; управління

трудовими ресурсами розглядає працівників як елемент продуктивного потенціалу підприємства. Суб'єктами управління персоналом виступають спеціалізовані управлінські підрозділи та фахівці, які реалізують відповідні функції. На рівні підприємства цю діяльність зазвичай координує служба управління персоналом [33, 56, 68, 86, 87, 96]. Досягнення цілей управління забезпечується через реалізацію певної системи принципів і методів. Принципи, які визначаються як стійкі правила свідомої діяльності управлінців, базуються на об'єктивних економічних закономірностях. Методи, у свою чергу, є інструментами реалізації зазначених принципів і виступають практичним засобом управлінського впливу. У більш широкому контексті принципи формують засадничі положення теорії управління, навчання й науки загалом. Система управління персоналом (СУП), що сформувалася на підприємствах під впливом впровадження інноваційних управлінських технологій та накопиченого практичного досвіду, включає ряд функціональних підсистем [31, 35, 37, 48, 50, 60, 61, 86, 92, 93].

Якість кадрового складу підприємства оцінюється як висока за умови, якщо працівники забезпечують високий рівень продуктивності. У зв'язку з цим у сучасних умовах істотно зростають вимоги до процесу відбору персоналу, що висуває нові виклики до кадрової політики підприємств [94].

Аналіз та планування персоналу здійснюється для дослідження плинності, наявності кадрів на підприємстві. А також для прогнозування організаційних змін (під впливом небезпечних факторів. Підбір персоналу – це комплекс дій, які спрямовані на залучення кандидатів, які володіють якісними здібностями, необхідними для досягнення цілей підприємства, тобто вибрати тих, хто найкраще відповідає вимогам вакантної позиції. У процесі відбору кандидатів важливо визначити показники їхньої професійної придатності та зіставити їх із заздалегідь установленими критеріями, які відповідають вимогам конкретної вакансії. Оцінювання та атестація персоналу здійснюються з метою встановлення відповідності працівника займаній або планованій посаді. Процедура оцінювання включає такі

складові: аналіз потенційних можливостей працівника, оцінку його особистого внеску в діяльність організації (тобто оцінку результатів праці), а також атестацію кадрів [95]. Атестація, у цьому контексті, розглядається як комплексне оцінювання, яке враховує як професійний потенціал працівника, так і його фактичний внесок у досягнення кінцевих результатів.

Мотивація персоналу являє собою процес свідомого вибору індивідом певної моделі поведінки, що формується під впливом поєднання зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів. У сучасній управлінській практиці активно використовуються різні мотиваційні теорії, які формують уявлення про принципи стимулювання праці та підтверджують ключову роль мотивації в системі управління персоналом [96, 97]. Планування кар'єри, в свою чергу, виступає одним із провідних мотивів трудової діяльності для більшості працівників. Відсутність перспектив професійного зростання часто стає причиною зниження трудової активності персоналу, що негативно впливає на загальні результати діяльності підприємства. Соціальний розвиток та соціальне партнерство – це система взаємовідносин між роботодавцями та працівниками, яка враховує взаємні інтереси сторін, а також трансформують усі соціальні відносини та процеси на підприємстві до якісно нового стану [98]. Оплата праці – це організація, нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці тощо [99]. Компетентність праці на сьогодні – це компонент, який враховує: когнітивний розвиток: критичне та гнучке мислення, креативність, емоційний інтелект; цифровізаційний розвиток: робота з масивами даних, AT–data technologies [100]. Створення безпечних і нешкідливих умов праці персоналу для забезпечення ефективної роботи підприємства. Роботодавець має забезпечити працівниками умови праці, які відповідають нормативно–правовим актам [101]. Інформаційне та правове забезпечення – це сукупність даних (юридичних, в тому числі), які допомагають вирішити проблемні ситуації на підприємстві (управління персоналом) [102]. Система управління персоналом на підприємствах енергетичного сектора представлена на рис. 1.8.

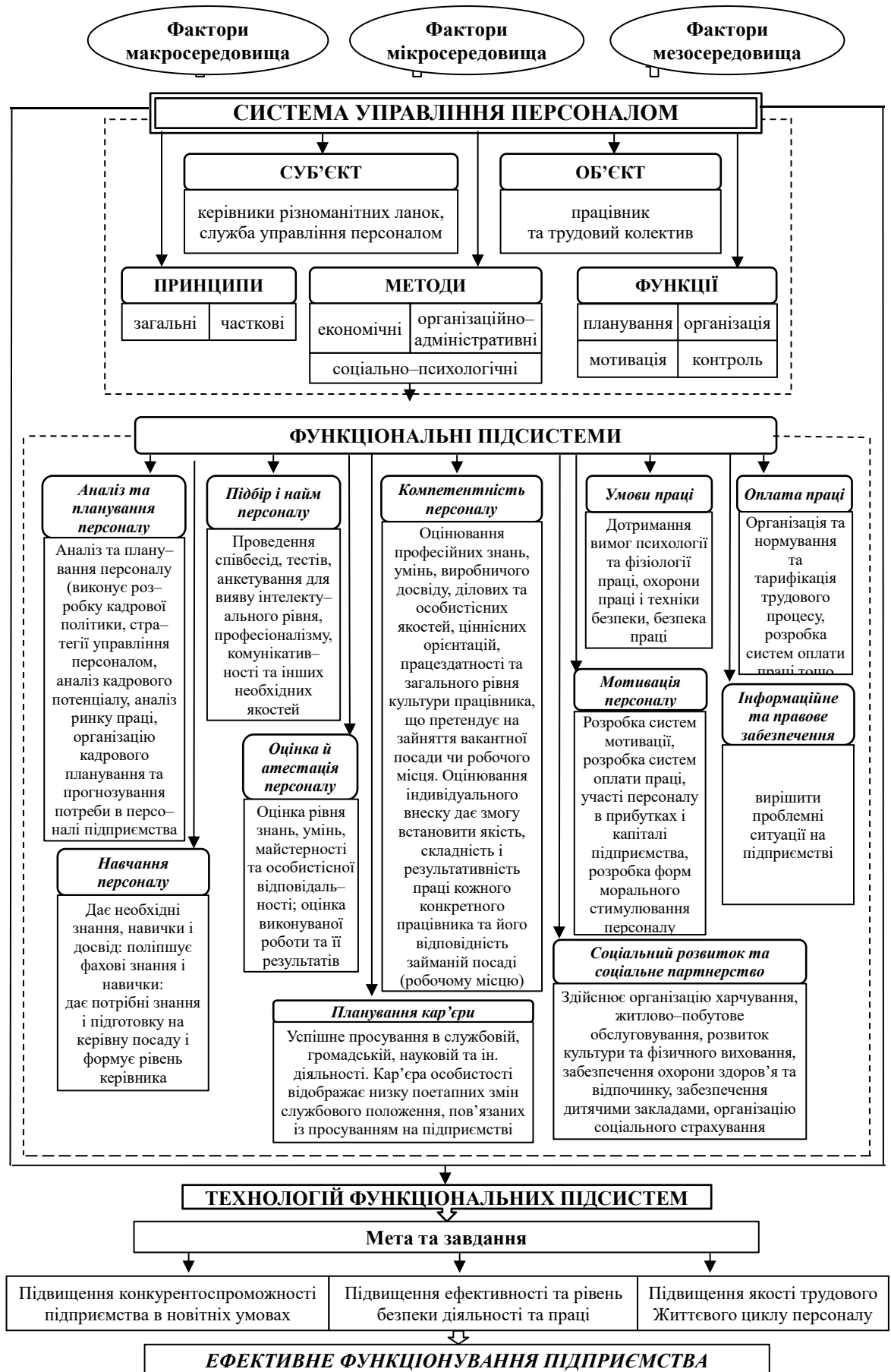


Рис. 1.8. Система управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки [розроблено автором]

Отже, в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стабільності функціонування вітчизняних підприємств виступає персонал. Проте для його ефективного використання необхідно глибоко розуміти принципи функціонування системи управління персоналом. З метою дослідження цього питання автором було проаналізовано різноманітні підходи до визначення поняття «управління персоналом підприємства енергетичного сектору економіки». У результаті зазначено, що управління персоналом є безперервним процесом, спрямованим на забезпечення ефективного використання людського капіталу та досягнення високої конкурентоспроможності підприємства шляхом реалізації комплексу взаємопов'язаних функцій - таких як підбір і найм персоналу, розвиток компетентності, забезпечення належних умов праці та її оплати, оцінювання, атестація, навчання, мотивація і планування кар'єри - із застосуванням сучасних методів і технологій. Усі ці елементи в сукупності забезпечують результативну діяльність підприємства. У ході дослідження автором було ідентифіковано та проаналізовано основні структурні елементи системи управління персоналом, а саме: суб'єкти та об'єкти управління, принципи, методи, функції та технології, що використовуються при реалізації ключових функціональних підсистем. До таких підсистем віднесено: аналіз і планування персоналу; підбір і прийняття на роботу; оцінювання та атестацію; професійне навчання; мотиваційне забезпечення; планування кар'єрного зростання; інформаційно-правове забезпечення; соціальний розвиток та соціальне партнерство. Реалізація цих компонентів спрямована на досягнення стратегічних цілей - підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання ефективності та безпеки трудової діяльності, а також поліпшення якості трудового життя персоналу. Ефективне функціонування усіх зазначених елементів системи забезпечується відповідними підрозділами, зокрема службою управління персоналом, яка виконує координаційні та організаційні функції на підприємстві.

1.2. Принципи формування системи управління персоналом на підприємствах енергетичної галузі

Підприємства намагаються формувати систему управління за власним баченням, із урахуванням безпекових та технологічних факторів.

Принцип – це основоположне поняття, яке має різні значення як в науці, так і в суспільному житті. Він походить від латинського слова «*principium*», що означає «основа». У загальному розумінні принципи є основними ідеями або правилами, які лежать в основі теорії, системи або поведінки [103].

Наукове визначення: у науці принципи представляють собою основні теоретичні положення, які не потребують доказової бази. Вони служать вихідними точками для розвитку теорії і концепції [104].

Юридичне визначення: у праві принципи виступають як керівні положення, що відображають об'єктивні закономірності суспільного життя і мають загальнообов'язкове значення, які формують основу для законодавства та регулюють взаємовідносини в суспільстві [104].

Економічне визначення: принципи менеджменту є основними положеннями, які починають підходити до управління організаціями та забезпечують їх ефективне функціонування [105]. Вони узагальнюють досвід управлінської діяльності та відображають об'єктивні закони і закономірності, що діють у сфері управління (рис. 1.9).

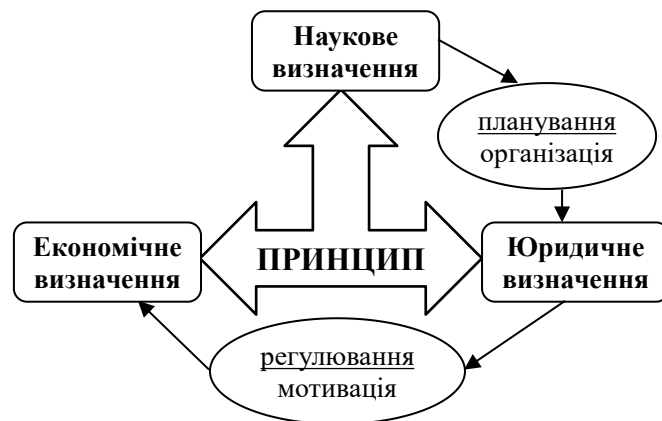


Рис. 1.9. Дефініція поняття «принцип» [удосконалено автором на основі джерел 103; 104; 105]

Уперше принципи управління сформував американський менеджер Г. Емерсон, в 1912 році, який зазначив дванадцять принципів продуктивності [106]. А. Файоль у своїх доробках зазначив, що їх кількість необмежена. Це цілком обґрунтовано, адже кожне правило займає певне місце в системі управлінських принципів доти, доки його ефективність підтверджується практикою. Принципи управління мають базуватись на об'єктивних закономірностях розвитку суспільства та управлінських процесів, відображати суттєві властивості, взаємозв'язки й відносини, що виникають у процесі управління, а також повинні мати відповідне нормативно-правове закріплення [107].

Варто зазначити, що на сьогодні не існує уніфікованої думки щодо кількісного складу принципів, які мають застосовуватись у сфері управлінської діяльності. Ряд дослідників виділяють універсальні принципи, що є релевантними для всіх напрямів управління, зокрема й для управління персоналом. Так, О. Кузьмін і О. Мельник серед таких принципів менеджменту називають: цілеспрямованість, орієнтацію на потреби й інтереси, ієрархічність, взаємозалежність, динамічну рівновагу, економічність, активізацію, системність та єдиновладдя [108, с. 18–19].

Л. Полонська поділила всі принципи менеджменту на групи [109, с. 33]:

- загальні та структурно-функціональні принципи управління підприємством;
- принципи управління людьми;
- принципи, що сприяють формуванню особистості працівника.

Сукупність принципів менеджменту варто класифікувати на три групи: загальні, організаційні, локалізовані за зонами і напрямками управлінської діяльності (рис. 1.10). Загальні принципи охоплюють фундаментальні правила управління, що застосовуються в усіх сферах діяльності й спрямовані на забезпечення ефективності, гнучкості та дисципліни в управлінських процесах. Вони стосуються як раціонального використання ресурсів, так і створення сприятливих умов для мотивації та розвитку

персоналу.

Організаційні принципи пов'язані з побудовою структури управління та її функціонуванням. Вони визначають оптимальні способи розподілу повноважень, ієрархію, економічність управлінських процесів та ефективність взаємодії між різними частинами організації.

Локалізовані принципи стосуються специфічних напрямів і зон управлінської діяльності, таких як стратегічне управління, маркетинг, логістика, цифрова трансформація тощо. Вони враховують особливості управління різними ресурсами та процесами, забезпечуючи спеціалізований підхід для досягнення цілей у конкретних сферах діяльності.



Рис. 1.10. Класифікація принципів менеджменту [удосконалено автором на основі 107; 108. с. 18–19; 109, с. 33;]

У практиці менеджменту конкретного підприємства можуть проявлятися й інші принципи. Індивідуальна система принципів підприємства енергетичного сектору, яка забезпечує високі результати

діяльності при ефективному формуванні. Однак цю систему потрібно постійно переглядати і поновлювати, передбачаючи уточнення, відкидання принципів, якщо вони не забезпечують очікуваних результатів, а також включаючи небезпекову ситуацію.

На рис. 1.11. представлено принципи наукового управління Ф. Тейлора. Класична система управління Р. Емерсона, адміністративне управління А. Файоля, принципи організації виробництва Г. Форда.

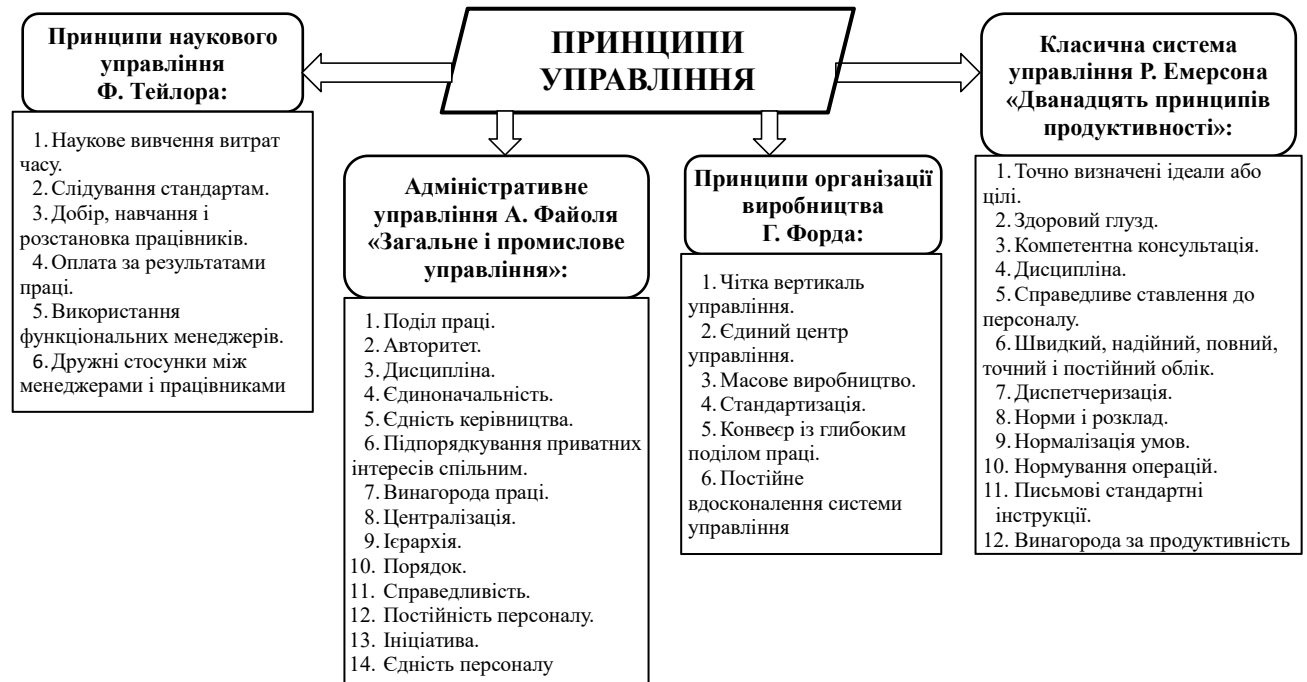


Рис. 1.11 Принципи наукового управління [згруповано автором на основі 106; 107; 110; 111]

Загальні та організаційні принципи управління представлено на рис. 1.12. Загальні принципи управління – це універсальні правила, які застосовуються до всіх сфер і рівнів управління. Вони включають наукову обґрунтованість, ефективність, оптимальність, гнучкість, дисципліну, стимулювання, відповідальність та послідовність. Їх мета – забезпечити цілісність, злагодженість і результативність управлінських процесів [112].

Організаційні принципи управління – це правила, які визначають структуру, функції та порядок взаємодії всіх частин організації. Вони охоплюють функціональний розподіл обов’язків, делегування повноважень,

ієрархію, економічність, єдність цілей та раціональний розподіл завдань. Їх мета створити ефективну систему управління, яка забезпечує чітку координацію дій.

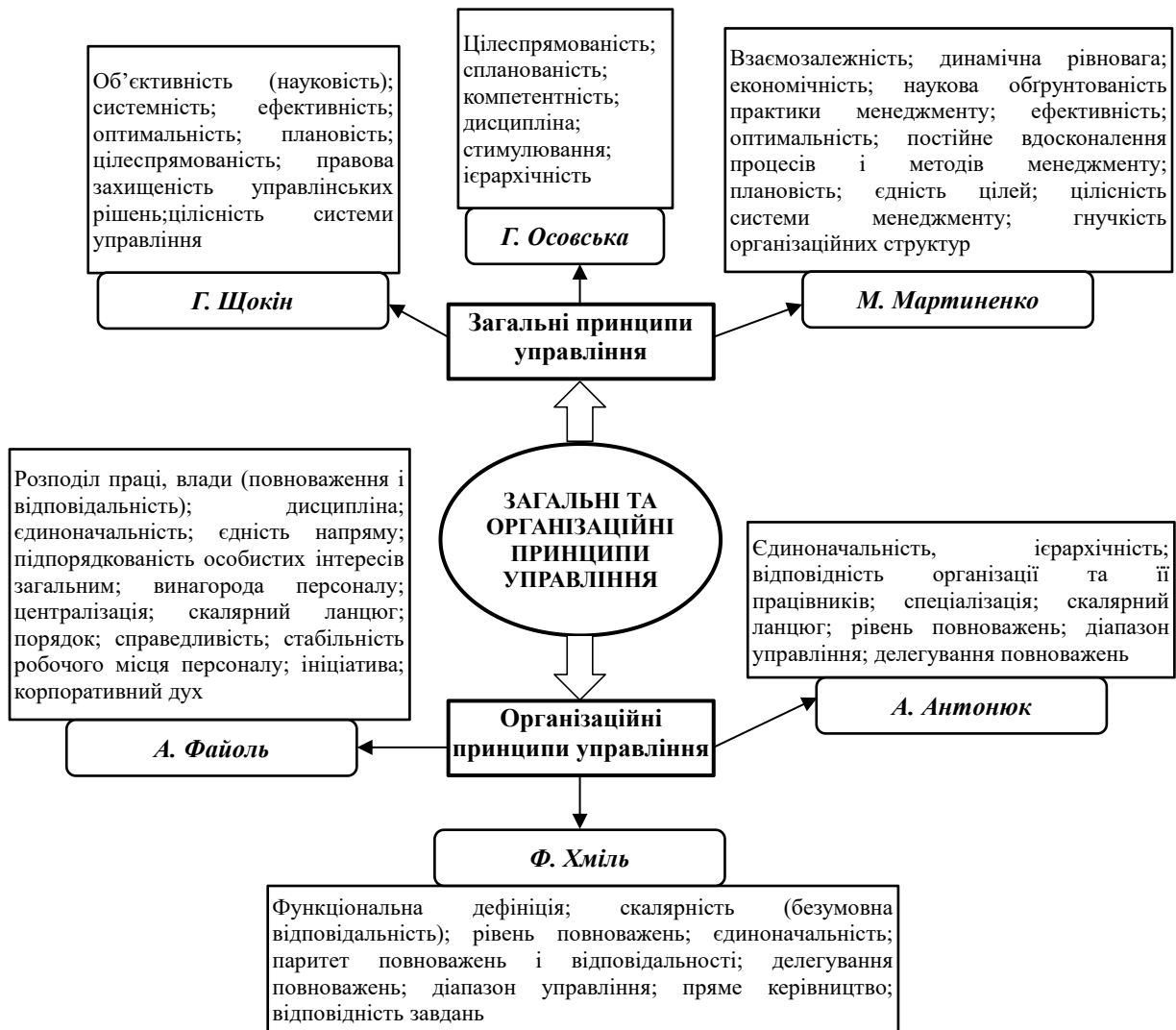


Рис. 1.12. Загальні та організаційні принципи управління [згруповано автором на основі 107; 113; 114; 115; 116]

Науковці вважають, що відносини загального управління є базою управління персоналом, тому що вони встановлюють фундаментальні принципи, структури та методи, які визначають, як організація функціонує в цілому [117, 118, 119]. Загальне управління охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію діяльності, які є необхідними і для управління персоналом. Основу управління персоналом становлять управлінські відносини, які формують його змістову сутність. Керівники

підприємств постійно зіштовхуються з викликом – створити таку систему управління, яка б забезпечувала ефективну взаємодію працівників та дозволяла конструктивно вирішувати внутрішні конфлікти в межах організаційного середовища. Аналізуючи зміст і значущість системи управління персоналом на підприємствах енергетичного сектору, можна дійти висновку, що її ефективність визначається дотриманням комплексу чітко сформульованих, взаємопов'язаних принципів.

У сучасних умовах активно ведеться пошук оптимальних моделей управління персоналом, які б відповідали таким критеріям: результативність, здатність до регулярного оновлення, фахова компетентність, гнучкість і адаптивність до умов підвищеної небезпеки. Система управління персоналом має бути мобільною, здатною до оперативної ротації кадрів і їх ефективного розміщення залежно від зміни умов функціонування [120; 121; 122].

У процесі масштабування діяльності підприємств енергетичного сектору зростає потреба в інтеграції уніфікованих принципів управління, які одночасно формують систему управління персоналом і водночас обмежують надмірну свободу дій керівників, забезпечуючи ієрархічну структурованість управлінських рішень.

Принципи управління персоналом - це основоположні норми, правила та положення, обов'язкові для всіх працівників підприємства. Вони є результатом узагальнення дії об'єктивних економічних закономірностей та соціально-організаційних процесів, які забезпечують цілісність і сталість управлінської системи.

П. Друкер зазначав, що традиційні підходи до управління персоналом часто не відповідають реаліям сучасного середовища й втрачають свою ефективність [123, с. 196]. На його думку, єдиним ефективним принципом є адаптивне використання диференційованих управлінських підходів і стилів - не лише до окремих груп працівників, але й до кожного індивідуума залежно від конкретної ситуації.

Серед принципів управління персоналом, які широко застосовуються

на вітчизняних підприємствах, варто виділити такі: науковість; демократичний централізм; плановість; єдність і чіткість розпорядчих функцій; принципи добору, розстановки та просування кадрів; поєднання єдиноначальності з колегіальністю, а також централізації з децентралізацією; принципи лінійного, функціонального й програмно-цільового управління; системний контроль за реалізацією рішень. У практиці провідних японських та американських корпорацій застосовуються додаткові принципи, зокрема: довічне наймання, контроль, що ґрунтується на взаємній довірі, тісний зв'язок контролю з елементами корпоративної культури, а також практика колегіального ухвалення рішень шляхом узгодження з більшістю працівників [106, с. 48; 113, с. 100].

На думку Г. Щокіна, ключовим принципом у сфері управління персоналом є принцип добору та розміщення кадрів з урахуванням як їхніх ділових, так і особистісних характеристик. Цей принцип передбачає [2; 69; 114]:

- спадкоємність кадрів через систематичний відбір енергійних, ініціативних і креативних працівників;
- створення умов для постійного професійного зростання та підвищення кваліфікації;
- чіткий розподіл прав, обов'язків і зон відповідальності кожного працівника;
- поєднання досвіду старших працівників з потенціалом молодих спеціалістів;
- баланс між довірою до кадрів і обов'язковим контролем за результатами їхньої діяльності.

Загалом сформувалися дві основні групи принципів управління персоналом, які тісно взаємопов'язані, а дотримання їх і раціональне використання дають змогу сформувати ефективну систему управління персоналом підприємства енергетичного сектору. Розглянемо дві групи принципів формування системи управління персоналом на підприємстві

енергетичного сектору: принципи формування системи управління персоналом на підприємстві енергетичного сектору та принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом підприємства енергетичного сектору.

У табл. 1.2. представлено принципи формування системи управління персоналом на підприємстві енергетичного сектору, з якого видно, що певні принципи не відображають індивідуальності конкретного підприємства, яке функціонує у відповідній галузі. Так, підприємства енергетичного сектора по-різному забезпечені ресурсами в умовах воєнного стану.

Таблиця 1.2

Принципи формування системи управління персоналом на підприємстві енергетичного сектору

Принцип	Зміст принципу
Економічність	Формування ефективної системи управління персоналом передбачає її оптимальну та економічно обґрунтовану організацію. Одним із ключових критеріїв ефективності є зниження питомої частки витрат на управлінські функції в загальній структурі витрат на одиницю виробленої продукції та, як наслідок, підвищення загальної ефективності виробництва.
Прогресивність	У випадку, якщо впровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом призводить до зростання управлінських витрат, вони мають бути компенсовані досягнутим ефектом у виробничій діяльності підприємства.
Перспективність	Система управління персоналом має відповідати кращим практикам як вітчизняного, так і зарубіжного досвіду. При її формуванні необхідно враховувати стратегічні орієнтири та перспективи розвитку підприємства.
Комплексність	Також важливо брати до уваги усі зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на систему управління: зв'язки з вищими органами управління, договірні відносини з партнерами і споживачами, поточний стан об'єкта управління тощо.

Принцип	Зміст принципу
Оперативність	Необхідною умовою є своєчасне ухвалення управлінських рішень, спрямованих на аналіз, вдосконалення системи управління персоналом, з метою запобігання відхилення між запланованими й фактичними результатами діяльності.
Оптимальність	У процесі формування системи управління персоналом слід опрацьовувати широкий спектр альтернатив і відбирати найраціональніший варіант, що відповідає конкретним виробничим умовам.
Простота	Система має бути зрозумілою як для керівного складу, так і для працівників підприємства, оскільки це підвищує її функціональність і результативність. І необхідно уникати надмірного спрощення системи, яке може негативно позначитися на ефективності виробничих процесів.
Науковість	Розробка заходів із впровадження та вдосконалення системи управління персоналом повинна базуватися на сучасних наукових досягненнях у сфері управління, з урахуванням змін економічного середовища та еволюції законів розвитку суспільного виробництва в умовах ринку.
Ієрархічність	Важливим структурним елементом є забезпечення ієрархічної взаємодії між усіма рівнями управління - як між окремими структурними підрозділами, так і між керівниками різних рівнів, що дозволяє забезпечити узгодженість дій
Автономність	У межах системи управління персоналом необхідно забезпечити раціональний рівень автономності як для окремих структурних підрозділів, так і для керівників відповідного рівня управління.
Узгодженість	Водночас вертикальні зв'язки між ієрархічними рівнями та горизонтальна взаємодія між самостійними елементами управлінської системи мають бути гармонізовані з ключовими цілями організації й узгоджені за часовими параметрами.

Принцип	Зміст принципу
Багатоаспектність	Управління персоналом може здійснюватися як по вертикалі, так і по горизонталі через різні канали впливу – адміністративно-господарські, економічні, правові та інші інструменти управлінського впливу.
Стійкість	Для забезпечення стабільності та адаптивності функціонування системи доцільно впроваджувати спеціальні локальні регулятори. Їх функція полягає в тому, щоб при виникненні відхилень від запланованих цілей формувати для окремих працівників чи підрозділів ситуацію, яка є не вигідною та стимулює до коригування поведінки в межах системи управління персоналом.
Прозорість	Ключовою вимогою до побудови ефективної системи управління персоналом є концептуальна єдність. Це передбачає використання уніфікованої термінології, а також узгодженість принципів, етапів і функцій у діяльності всіх підрозділів і керівників, незалежно від економічного змісту процесів, що здійснюються в межах системи.
Комфортність	Крім того, система управління персоналом має створювати сприятливі умови для реалізації творчого потенціалу працівників у процесах формування, обґрунтування, ухвалення та впровадження управлінських рішень.

Джерело: удосконалено автором на основі джерел: 124; 125; 126; 127; 128.

Принципи управління персоналом спрямовані на забезпечення ефективності, простоти, наукового підходу, оперативності та оптимальності в роботі з кадрами. Вони передбачають економічність, адаптацію до сучасних практик, врахування всіх чинників управління, швидке реагування на трансформаційні процеси та побудову чіткої ієрархії. Основою є застосування наукових знань для забезпечення найбільш раціонального функціонування системи управління. Також вони передбачають раціональну самостійність підрозділів, узгоджені вертикальні та горизонтальні зв'язки, багатовимірність підходів до управління, стабільність через регулюючі механізми, єдність

термінології та принципів, а також створення зручних умов для творчості та прийняття рішень.

Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом енергетичного сектору представлено в табл. 1.3

Таблиця 1.3

Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом енергетичного сектору

Концентрація	Цей аспект розглядається у двох площинах: по-перше, як спрямування зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на реалізацію ключових завдань; по-друге, як об'єднання однотипних функцій у межах одного структурного підрозділу, що дозволяє уникнути дублювання функцій і підвищити ефективність управлінських процесів.
Спеціалізація	Поділ праці в системі управління персоналом передбачає розмежування трудових функцій між керівниками, фахівцями та службовцями. У межах цього поділу створюються спеціалізовані структурні підрозділи, кожен із яких відповідає за виконання певних груп однорідних функцій, що сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності та професійної компетентності виконавців.
Рівнобіжність	Передбачає паралельне виконання окремих управлінських рішень, що сприяє підвищенню швидкості реагування та загальної оперативності управлінського процесу.
Адаптивність	Означає здатність системи управління персоналом адаптуватися до змін у цілях керованого об'єкта та до трансформацій умов його функціонування.
Гнучкість	Сприяє збереженню високої адаптивності та життєздатності підприємства в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища.
Спадкоємність	Передбачає наявність єдиної методичної бази для проведення робіт із удосконалення системи управління персоналом на всіх її рівнях і стосовно різних категорій фахівців, а також передбачає стандартизоване документальне оформлення цих процесів.

Безперервність	Забезпечення безперервності функціонування працівників і підрозділів системи управління персоналом, мінімізація затримок у обробці документації, скорочення простоїв технічних засобів управління та інших елементів управлінської інфраструктури.
Ритмічність	Забезпечення виконання однакового обсягу робіт у встановлені часові інтервали та регулярне повторення функцій управління персоналом, що сприяє стабільності й ритмічності управлінських процесів.
Прямоточність	Упорядковане й цілеспрямоване подання інформації, необхідної для ухвалення конкретного управлінського рішення, що забезпечує обґрунтованість і своєчасність цього процесу.

Джерело: удосконалено автором на основі джерел: 129; 130; 1301; 132.

У класичній літературі принципи управління персоналом часто розглядаються в узагальненій формі, без врахування специфіки окремих галузей. Крім того, недостатньо висвітлені напрями реалізації цих принципів, зокрема не визначені конкретні заходи, процеси та механізми, що забезпечують реалізацію тих чи інших принципів управління персоналом, а також відсутній чіткий розподіл відповідальності між структурними підрозділами або окремими виконавцями. Варто зазначити, що перелік принципів управління персоналом може змінюватися під впливом трансформаційних процесів. Аналіз різних наукових підходів до управління персоналом підприємств свідчить про те, що здебільшого управління розглядається у загальному контексті, без врахування галузевих особливостей. У випадках, коли галузева специфіка все ж береться до уваги, науковці зазвичай аналізують лише окремі елементи системи управління персоналом, не забезпечуючи комплексного підходу. Це особливо актуально в умовах нестабільної економіки України, де необхідність адаптивного й системного підходу до управління персоналом набуває особливого значення.

Воєнний стан країни актуалізував проблеми управління персоналом

підприємства енергетичного сектору: кадровий голод, нестабільний графік, небезпекові умови праці. Саме це потребує формування системи управління персоналом на відповідних засадах з урахуванням ситуації у енергетичній галузі України із врахуванням принципів для її побудови.

Важливим підходом у процесі формування системи управління персоналом на інноваційних засадах є стимулювання ініціативності, раціоналізаторського мислення та творчої діяльності. Проте національні особливості свідчать про низький рівень ініціативності працівників, їхню пасивність та нерішучість у процесі ухвалення рішень. Однією з причин такої ситуації є поширений поведінковий стереотип «ініціативи, яка карається», сформований ще в дитинстві або закріплений у трудовій діяльності. Зокрема, частина працівників демонструє безініціативність та безпорадність як у професійній діяльності, так і в повсякденному житті. Інша частина співробітників, хоча й виявляє здатність ефективно розв'язувати особисті та сімейні питання, у робочих умовах уникає пропонування конструктивних рішень або навіть не повідомляє про наявність проблем. Підвищення мотивації працівників до участі у виробничих процесах і досягненні корпоративних цілей може бути забезпечене через запровадження постійно діючих конкурсів із привабливими винагородами та прозорими механізмами оцінювання запропонованих ідей. Крім того, важливим чинником формування активного ставлення до роботи є гнучке використання системи матеріального стимулювання, яка включає преміювання за ініціативність та штрафні санкції за бездіяльність.

Принципи формування системи управління персоналом реалізуються через взаємодію різних структурних одиниць (підрозділів, департаментів), а їх успішність значною мірою залежить від специфічних умов діяльності персоналу на підприємстві. Крім того, такі принципи тісно пов'язані з загальними корпоративними цінностями організації та відображають її корпоративну культуру. В умовах сучасного динамічного та висококонкурентного середовища функціонування енергетичних підприємств

персонал потребує не стільки управління, скільки спрямування. Відтак, система управління персоналом має бути орієнтована на максимальне продуктивне використання унікальних знань, навичок та компетенцій кожного працівника. Принципи, що визначають формування системи управління персоналом, повинні забезпечувати високий рівень ефективності як окремих підсистем, так і всієї системи загалом. Враховуючи це, необхідно розробити підходи до оцінки ефективності складових підсистем та всієї системи управління персоналом енергетичних підприємств.

1.3. Дослідження досвіду управління персоналом на підприємствах енергетичної сфери розвинених країн

Сучасні тенденції розвитку української економіки потребують переосмислення ролі усіх видів ресурсів, що використовуються підприємствами, зокрема людських. В умовах формування соціально орієнтованого суспільства управління кадровим потенціалом вимагає врахування не лише фізичних характеристик працівника, а й соціально-психологічних якостей, інтелектуального рівня, здатності до інноваційної діяльності. Активація цих факторів сприяє повнішій реалізації трудового потенціалу кожного співробітника.

Управління персоналом є невід'ємною складовою діяльності підприємств в усьому світі. Міжнародний досвід свідчить про існування різноманітних моделей та підходів, які можуть бути адаптовані до національних умов України. Важливо враховувати специфіку внутрішнього ринку праці та культурні особливості при впровадженні зарубіжних практик. Інтеграція кращого зарубіжного досвіду може значно посилити ефективність управління персоналом, стимулювати мотивацію працівників та сприяти розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств [133].

Наразі майже кожна країна має власну, ефективну для неї модель

управління персоналом. Водночас лише деякі держави спроможні адаптувати такі системи до функціонування в умовах небезпеки. У світовій практиці виокремлюють три найбільш поширені моделі управління персоналом, пов'язані з національними підходами до менеджменту: японська, американська та європейська.

Японська модель управління персоналом акцентує увагу на людському факторі та гармонії в колективі, що є відображенням національної культури. Система управління базується на довгострокових стратегіях і колективній відповідальності. Працівники функціонують у команді, де конкуренція відбувається між групами, а не індивідами. Такий підхід забезпечує високий морально-психологічний клімат, підвищує згуртованість та знижує конфліктність.

Особливістю японської моделі є комплексний підхід до підбору кадрів: працівники класифікуються за рівнем кваліфікації, а кадровий резерв формується з урахуванням індивідуальних сильних та слабких сторін. Підбір персоналу здійснюється на основі довгострокового використання кадрів [134, с. 56]. Кар'єрна модель в Японії передбачає поступове професійне зростання: Випробувальний період (1–3 роки) – оцінка особистих якостей та адаптації; Орієнтаційний етап (2 тижні – 6 місяців) – навчання корпоративним цінностям і стандартам; Основна кар'єрна траєкторія (8–10 років) – ротація між відділами та посадами, з метою набуття комплексного досвіду; Після 36 років – ухвалення рішення про просування на керівні посади або переведення до адміністративного апарату.

Оплата праці узгоджується з принципом довготривалого найму та зростає відповідно до вислуги років. Модель ґрунтується на системі "покоління", коли досвідчені працівники поступаються місцем молодим, що забезпечує: оптимізацію витрат на оплату праці; постійне оновлення персоналу; дотримання ієрархії та передачу досвіду; соціальну відповідальність і підтримку лояльності; стабільність корпоративної культури.

Разом із тим, модель має і певні ризики, зокрема втрату досвіду через

недостатній механізм наставництва та можливе зниження мотивації через обмеженість кар'єрних перспектив у старшому віці [135; 136].

Американський підхід орієнтується на економічну ефективність та ринкову доцільність. Основна увага приділяється ретельному відбору персоналу, який базується на таких критеріях, як: відповідна освіта; практичний досвід; спеціалізовані навички; комунікативні здібності та вміння працювати в команді. Процедура відбору включає кілька етапів: тести (у т.ч. психологічні), технічну перевірку, серію інтерв'ю, після чого ухвалюється остаточне рішення [137; 138].

Європейська модель управління персоналом орієнтована на соціальну справедливість, інклюзію та розвиток людського капіталу. Її ключові особливості:

Захист прав працівників: регулювання умов праці, тривалості робочого часу, зарплат, протидія дискримінації;

Рівність можливостей: підтримка гендерного балансу, працевлаштування осіб з інвалідністю, боротьба з дискримінацією;

Інвестиції в людський капітал: програми професійного розвитку (Erasmus+, Європейський соціальний фонд тощо);

Гнучкість і захищеність (флексік'юріті): поєднання адаптивності до ринку з гарантіями зайнятості;

Баланс між роботою та особистим життям: дистанційна робота, соціальні пільги, декретні відпустки;

Партисипативне управління: залучення працівників до процесу ухвалення рішень [139; 140].

Європейська система демонструє високу соціальну орієнтованість і спрямована на створення стійкого, інклюзивного та конкурентного ринку праці. Особливості управління персоналом на підприємствах Японії, Америки та Європейського Союзу представлено на рис. 1.13. Отже, підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що світовий досвід управління персоналом має велике значення для працівників підприємств.

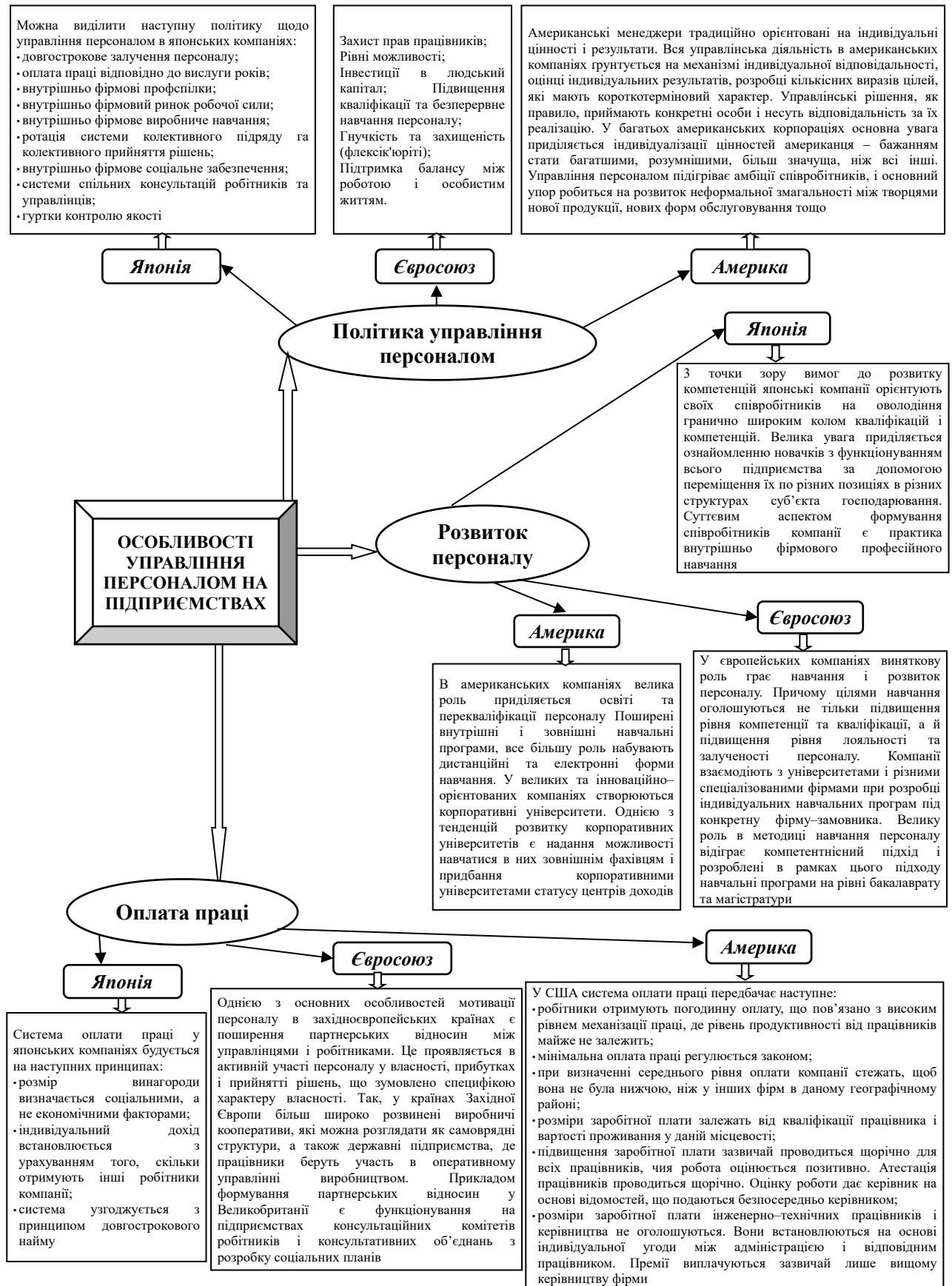


Рис. 1.13 Особливості управління персоналом на підприємствах Японії, Америки та Європейського Союзу [систематизовано автором на основі: 35; 134; 135; 136; 137; 138; 139; 140]

Упровадження передових технологій і сучасної техніки зумовлює необхідність підвищення професійного та кваліфікаційного рівня працівників. У відповідь на це керівництву підприємств доведеться застосовувати нові, більш ефективні підходи до управління персоналом. Тільки системний і комплексний підхід, що базується на інтеграції сучасного зарубіжного досвіду, дозволить удосконалити механізми управління персоналом на підприємствах та забезпечити зростання його ефективності. У зв'язку з цим доцільно для кожного українського підприємства з урахуванням форми власності, організаційної структури та чисельності персоналу - розробляти індивідуальну модель системи управління персоналом, яка буде адаптивною, функціонально ефективною та здатною забезпечити позитивні фінансові результати [141, 142]. Системи управління персоналом у японських, європейських та американських компаніях мають суттєві відмінності, що зумовлені культурними, економічними та історичними особливостями цих країн. Японська система управління персоналом орієнтована на колективізм, довгострокові відносини з працівниками та забезпечення стабільної зайнятості. Вона передбачає активне залучення персоналу до процесу прийняття рішень та безперервне навчання. Система мотивації переважно нематеріальна, базується на почутті причетності до колективу, корпоративній культурі та лояльності до компанії. Оцінювання працівників здійснюється колективно, з акцентом на досягнення довгострокових цілей. Прийняття рішень здійснюється через консенсус, конфлікти намагаються уникати. Проте, система не відзначається високою гнучкістю, оскільки орієнтована на стабільність і традиції. Європейська система управління персоналом є змішаною та адаптивною, з урахуванням як колективних цінностей, так і індивідуальних інтересів. Вона поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, приділяючи увагу соціальним гарантіям і комфортним умовам праці. Навчання є систематичним та орієнтованим на адаптацію до ринкових умов. Стабільність зайнятості залежить від економічної ситуації, але є важливим критерієм оцінювання системи.

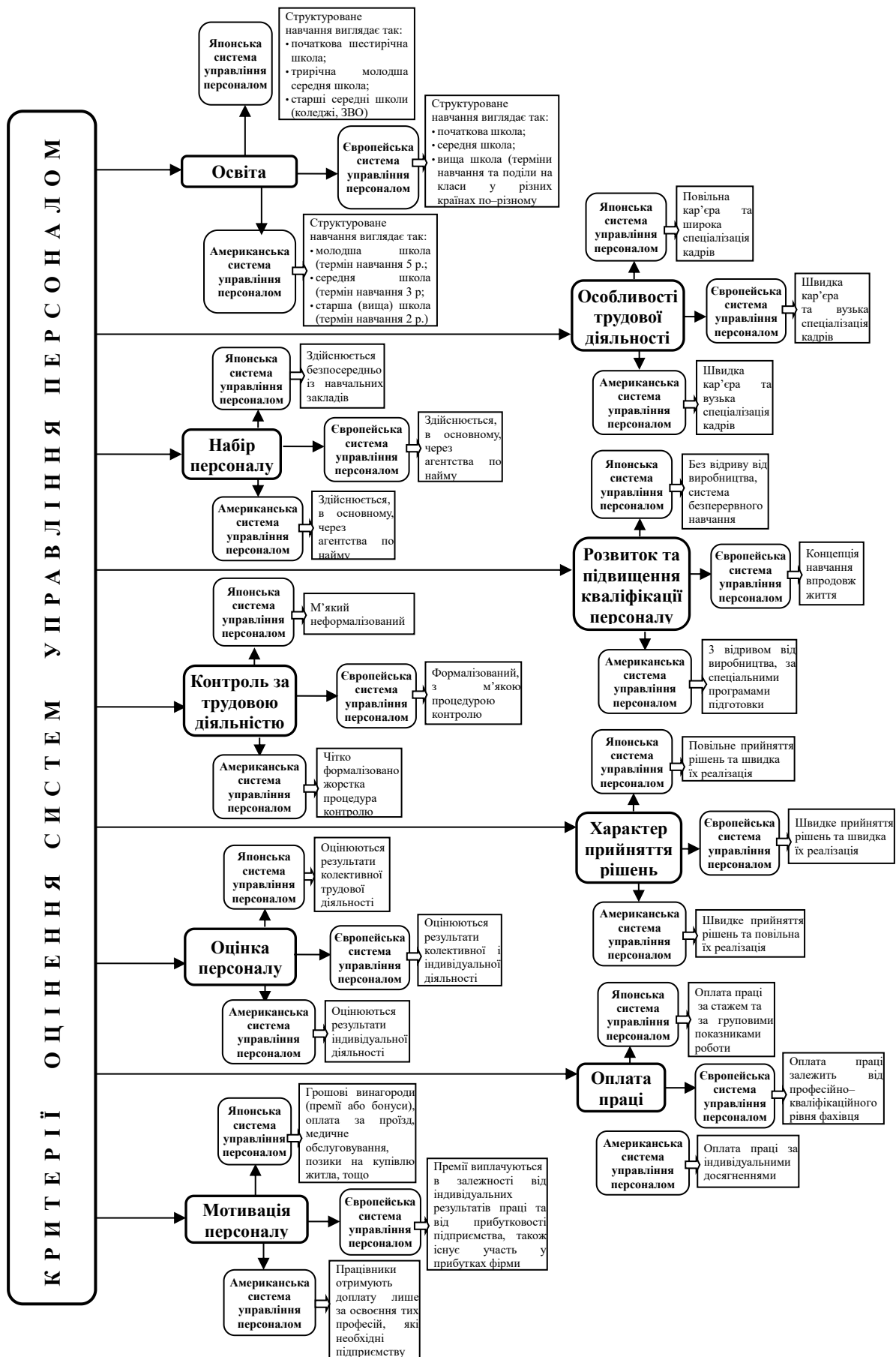


Рис. 1.14. Порівняльна характеристика японської, європейської та американської систем управління персоналом [систематизовано автором на основі: 35; 134; 135; 136; 137; 138; 139; 140]

Рішення переважно приймаються керівництвом, але можливий діалог із працівниками. Управління конфліктами здійснюється через компроміси, переговори та частково через консенсус. Гнучкість системи середня, залежить від галузі та країни.

Американська система управління персоналом характеризується високим рівнем індивідуалізму, орієнтацією на швидкі результати та конкурентоспроможність. Основний акцент робиться на матеріальних стимулах, зокрема заробітній платі, бонусах та кар'єрному зростанні. Взаємини між керівниками та підлеглими є ієрархічними, з чітким розподілом повноважень. Оцінювання персоналу здійснюється на основі індивідуальних досягнень, а процеси навчання орієнтовані на швидке підвищення кваліфікації. Стабільність зайнятості є низькою, оскільки зміни робочих місць відбуваються часто. Система демонструє високу гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Конфлікти розглядаються як частина природної конкуренції та часто сприяють розвитку компанії [143].

Таким чином, японська система тяжіє до стабільності та колективізму, європейська – до збалансованого підходу, що поєднує колективні та індивідуальні інтереси, а американська – до індивідуалізму, конкуренції та гнучкості. Усвідомлення працівниками своєї ролі на підприємстві стало ключовим чинником переходу до гуманістичного підходу, який передбачає задоволення потреб вищих рівнів. Це сприяє підтримці та підвищенню результативності діяльності підприємства.

Управління персоналом в енергетичному секторі суттєво відрізняється в Європі, Америці та Японії, відображаючи специфіку кожного регіону, його культурні, економічні та технологічні особливості [143; 144].

Європейські енергетичні компанії активно впроваджують інноваційні підходи до управління персоналом, зосереджуючись на розвитку "зелених" навичок та адаптації до відновлюваних джерел енергії. Згідно з дослідженням, опублікованим у журналі *Energies*, проінноваційні HR–практики та

психологічний контракт позитивно впливають на задоволеність працівників та їхню відданість компанії. Крім того, компанії, такі як RWE, аналізують та впроваджують передові практики управління персоналом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності [145].

В американському енергетичному секторі спостерігається зростаюча потреба в перекваліфікації працівників через швидкий технологічний прогрес. Згідно з опитуванням Ernst & Young, понад 92% респондентів визнають, що перекваліфікація є конкурентною перевагою, однак лише 29% інвестують у відповідні програми. Це підкреслює необхідність безперервного навчання та адаптації до нових технологій для підтримки конкурентоспроможності на ринку праці [146].

Японські енергетичні компанії приділяють особливу увагу плановому розвитку професіоналів та передачі знань між поколіннями. Наприклад, Японське агентство з атомної енергії (JAEA) акцентує на необхідності розвитку фахівців та забезпеченні міжпоколінної передачі знань та навичок. Крім того, компанії, такі як Cosmo Energy Group, розглядають персонал як ключовий актив та впроваджують політики для максимального розкриття потенціалу своїх співробітників [148].

У всіх трьох регіонах спостерігається зростаючий акцент на цифровізації та впровадженні технологій Industry 4.0, 5.0 в енергетичному секторі. Це вимагає від HR-відділів адаптації до нових реалій, включаючи розвиток цифрових компетенцій серед працівників та впровадження передових HRM-практик (електронних систем) для підтримки інновацій та ефективності. Таким чином, управління персоналом в енергетичному секторі Європи, Америки та Японії має свої унікальні особливості, але всі вони спрямовані на адаптацію до сучасних викликів, розвиток компетенцій працівників та впровадження інновацій для забезпечення сталого розвитку галузі. У підсумку HR – системи стають ключовим елементом стратегічного розвитку, що забезпечує гнучкість і конкурентоспроможність енергетичних компаній у глобальному вимірі.

Висновки до розділу 1

1. У результаті дослідження встановлено, що поняття «персонал» має багатогранну сутність і включає різноманітні терміни, які відображають як соціальні, так і економічні характеристики працівників підприємства. Серед них – «кадри», «людські ресурси», «інтелектуальний капітал», що демонструє складність та багаторівневність сучасного розуміння людського чинника в діяльності енергетичних підприємств. Персонал у сучасній концепції менеджменту розглядається не тільки як ресурс виробництва, а як стратегічний актив підприємства, який є носієм знань, компетенцій і мотиваційних установок, що визначають конкурентоспроможність організації в умовах небезпекового середовища.

2. Проаналізовано підходи до класифікації персоналу енергетичних підприємств за чисельністю, характером трудових відносин, рівнем кваліфікації, віком, стажем та іншими ознаками, що дозволяє комплексно враховувати як соціальні, так і виробничі характеристики працівників.

3. Доведено, що концепція управління персоналом енергетичних підприємств повинна базуватися на поєднанні економічного, органічного та гуманістичного підходів, що забезпечить інтеграцію соціально–психологічних та виробничо–економічних аспектів кадрової роботи.

4. Установлено, що ефективна система управління персоналом повинна враховувати принципи наукової обґрунтованості, економічності, гнучкості, безпеки праці, цифровізації управлінських процесів та активного залучення персоналу до прийняття управлінських рішень. У системі управління персоналом підприємств енергетичної сфери критично важливими є безперервність професійного розвитку працівників, стимулювання ініціативності та формування безпечного робочого середовища, що відповідає сучасним стандартам безпеки.

5. Проведений аналіз засвідчив, що зарубіжний досвід управління персоналом (японський, американський, європейський) має високу

прикладну цінність для адаптації вітчизняних практик з урахуванням особливостей національної економіки та потреб енергетичної галузі. Зокрема, інтеграція найкращих міжнародних підходів сприятиме підвищенню ефективності HR – систем, розвитку професійних компетенцій працівників, удосконаленню корпоративної культури та забезпеченню стійкого функціонування підприємств в умовах динамічного та ризикованого зовнішнього середовища.

6. Визначено, що серед ключових завдань формування системи управління персоналом є узгодженість принципів економічності, перспективності, гнучкості, спадкоємності й адаптивності, що забезпечує життєздатність системи в умовах трансформаційних змін та небезпечових викликів.

7. На основі узагальнення теоретичних підходів і практичних аспектів запропоновано трактувати систему управління персоналом підприємств енергетичного сектору як комплекс функціонально взаємопов'язаних підсистем і процесів, спрямованих на формування, розвиток, ефективне використання та безпечну діяльність трудового потенціалу.

Висновки та результати досліджень, виконаних у першому розділі роботи, оприлюднено у публікаціях наведених у списку опублікованих за темою дисертації праць [148; 149; 150].

Список використаних джерел до розділу 1

1. Економічна енциклопедія: У 3 т. Т.3. К.: Академія, 2002. 952 с
2. Менеджмент: Понятійно–термінологічний словник / Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк, В.П. Сладкевич. К.: МАУП, 2007. 744 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови. – К., Ірпінь: Перун, 2005. – 1728 с.
4. Черевко Г.В. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств / Г.В. Черевко, Н.І. Василенка. – Львів: 2008. – 209 с.
5. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.–метод. посіб. / В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
7. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. / Ф.І Хміль. К.: Академвидав, 2006. – 488 с
8. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 679 с.
9. Малік М.Й. Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. К.: ННЦ “ІАЕ”, 2005. 370 с.
10. Єрмошенко М.М. Менеджмент: навч. посіб. / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, О.А. Стороженко. – К.: Нац. академія управління, 2006. – 656 с.
11. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. К.: Центр навч. літ–ри, 2006. – 504 с.
12. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підруч. / М.М. Мартиненко. К.: Каравела, 2005. 496с.
13. Лук’янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. В.О. Лук’янихін. – Суми: Університетська книга, 2004. – 592 с.
14. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. /

Л.А. Швайка. – Львів: Новий Світ–2000, 2003. – 268 с.

15. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб., 2-е вид., виправ. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

16. Череп А.В., Сьомченко В.В., Соціально – економічна сутність категорії “трудові ресурси” в промисловому секторі економіки. Вісник Запорізького національного університету №1(9), 2011

17. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано Франківськ, «Лілея НВ», – 2015. – 232 с.

18. Економічна енциклопедія: У 3 т. – Т.1. – К.: Академія, 2000. – 864 с

19. Ватаманюк З.Г. Економічна теорія: вступ, макроекономіка, мікроекономіка: навч. посіб. / З.Г. Ватаманюк, О.З. Ватаманюк. – Львів: Інтелект–Захід, 2008. – 540 с.

20. Економічна теорія: макро– та мікроекономіка. Навч. посібник / За ред. З. Ватаманюка та С. Панчишина. – К. : Альтернативи, 2001, 2003, 2005. – 608 с.

21. Ціжма О.А. Теоретичні аспекти формування і використання трудового потенціалу / О.А. Ціжма // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2006. – Випуск 3. – С. 170–174

22. Михайлова Л.І. М69 Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

23. Бородіна О.М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку / О.М. Бородіна. – К.: ІАЕ УААН, 2003. – 277 с.

24. Clulow V. The Case of a Financial Service Firm. / J.Gerstman, & C.Barry, Jurnal of European Industrial Training. – 2003. – 203с.

25. Мікловда В.П. Югас Е.Ф. Теоретико–методологічні заходи регулювання розвитку трудового потенціалу. Науковий вісник Ужгородського університету. 2007. Серія економіка. Випуск 21. С. 6 - 11

26. Директиви Ради 1999/70/ЄС від 28 червня 1999 року щодо рамкової угоди про роботу на визначений термін, укладений Європейською

асоціацією профспілок, Союзом конфедерацій промисловців та підприємців Європи та Європейським центром підприємств із державною участю

27. Гадзало А.Я. Значення інтелектуального потенціалу в умовах поширення євроінтеграційних процесів / А.Я. Гадзало // Економіка АПК / – 2006.– № 8. – С. 138–142

28. Чентуков Ю.І. Оцінка ефективності людського капіталу ВАТ “ММК ім. Ілліча” / Ю.І.Чентуков, Тертична В.В. // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2007. Випуск 4. С. 84–88.

29. Молодаря Т.С. Інвестиції в людський капітал: методологічний аспект / Т.С. Молодаря // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 200: Том 3. – С. 550–559

30. Хамініч С.Ю. Кадровий потенціал – стратегічний пріоритет підприємства / С.Ю. Хамініч // Економіка: проблеми теорії та практики. Вип. 210: Том 3. – С. 296–303.

31. Загуменна Н.В. Людський фактор та специфіка його активізації у соціально-філософських дослідженнях. Альманах. Філософські проблеми гуманітарних наук. 2010, № 16. С. 68–72.

32. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.

33. Schultz Theodore W. Investment in Human Capital / Schultz Theodore W. // The American Economic Review. – Vol.51 – №1 (Mar., 1961). – P. 1–17.

34. Луцишин Л.М. Планування діяльності підприємства: навч.–метод. посіб. / Л.М. Луцишин. – Івано–Франківськ: Полум'я, 2004. – 160 с

35. Каліна І.І., Шуляр Н.М., Мельник Б.Ю., Палій С.А. Управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств: Монографія. Київ. Інтерсервіс.2024. 232 с.

36. Інформаційний менеджмент на інноваційно орієнтованому підприємстві в контексті вдосконалення адаптивних програм управління персоналом / Н. В. Коваленко, О. А. Савенко, К. М. Гірняк, О. О. Громова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2023. – №1(260). С. 38–44. UTL:

<https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8009>

37. Iryna Petrova and Fernando Pereira (2024). Human capital, creativity and innovation as pillars of leading technology systems. Social and labour relations: theory and practice, 14(1), 42–51. doi:10.21511/slrrp.14(1).2024.04

38. Інтелектуальна власність як стратегічна складова бізнесу України/ОЮ Могилевська, ГА Братусь, ІВ Сідак//Сучасні питання економіки і права.–2020.–Вип. 1.–С. 25–33.–Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2020_1_5

39. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2005 / Наказ Держспоживстандарту України від 26.12.2005 № 375 URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/fin19198.html.

40. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1. Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності URL: <http://www.jobs.ua/dkhp/vipusk-88/>.

41. Інструкція зі статистики кількості працівників, затверджена наказом Держкомстату України від 28.09.2005 № 286. – 8 с

42. Бланк форми № 1–к “Звіт про чисельність, склад і рух працівників, які займають посади керівників та спеціалістів”. – 8 с.

43. Бланк форми статистичної звітності № 6–ПВ “Кількість працівників підприємств, їх якісний склад та професійне навчання”. – 2 с.

44. Наказ Міністерства внутрішніх справ України. Про затвердження Порядку розроблення звіту про заходи безпеки на об'єкті підвищеної небезпеки. №114 від 21.02.2023

45. Бланк форми статистичної звітності № 3–ПВ “Звіт про використання робочого часу”. – 2 с.

46. Якубів, Р. Д.Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. Інноваційна економіка. – 2014. – № 3. – С. 131–136.

47. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsn.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%D4%F3%ED%EA%F6%B3%FF>

48. Управління персоналом : підручник. 2–ге вид., перероб. і доп. / О.

М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

49. К. А. Жавела, Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід № 22/2019. 73–78с. DOI: 10.32702/23066814.2019.22.73

50. Магас, Н., Чабанюк, О., & Бернацька, І. (2023). Розвиток теорій та концепцій управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-15>

51. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 31 2020 р. 146–149с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-22>

52. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом. К.: ВД „Професіонал”, 2005. С.18–20

53. Управління людськими ресурсами: філософські засади/ Під ред. В.Воронкової. – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – С.60–63.

54. Пилипенко В. Є. Людина в ринковому суспільстві: орієнтація, поведінка, культура / Пилипенко В. Є.– К.: ПУ «Фоліант», 2005. – 224 с.

55. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко,; М–во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун–т. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

56. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін–во освіти і науки України. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.

57. Ситник Й. Теоретико–методологічні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємств: монографія. Львів:Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 248 с

58. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення: монографія:у 2 ч. / Київський національний ун–т будівництва і

архітектури / В.М. Лич (наук.ред.). К. : КНУБА, 2009. Ч. I. 224 с.

59. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О.О.та ін. Економіка праці та соціально–трудові відносини : підручник за наук. ред. А. М. Колота ; М–во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.

60. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.

61. Управління персоналом : навчальний посібник / О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук, О. В. Семенцова. – Харків : УкрДУЗТ, 2019. – 226 с.

62. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2–ге, без змін / В.М.Данюк, В.М.Петюх, С.О.Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М.Данюка, В.М.Петюха. – К: КНЕУ, 2006. – 398 с.

63. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: КОНДОР, 2012. – 324 с.

64. Козак К.Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К.Б. Козак, О.В. Щиголь // Економіка харчової промисловості. – 2011. – № 4. – С. 52–55.

65. Богиня Д.П., Куліков Г.Т., Лісогор Л.С. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально–трудових відносин: монографія. НАН України, Ін–т економіки. К.: Ін–т економіки, 2003. 213 с.

66. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. Вісник економічної науки. №2. 2013. С. 20–25

67. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов ОМ. та ін. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Київ. Професіонал. 576 с

68. Побережна Г. Р. Еволюція теорії стратегічного управління Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М–во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2012. – Спец. вип.: Стратегічні імперативи

сучасного менеджменту : у 2 ч. / [відп. за вип. С. М. Соболь]. – Ч. 1. – С. 265–274.

69. Теорія і практика управління персоналом: Навч.–метод. посібник / Авт.–уклад. Г.В.Щокін. – К.: МАУП, 1998. – 256 с.

70. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

71. Gary Dessler (2016). Human Resource Management. USA P. 375

72. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 29–37.

73. Михайльова К. Управління персоналом в Україні: як і чого навчаємося // Синергія, 2004. – № 1. – С.11–16.

74. 14. Верхоглядова Н.І. Трансформація процесу формування людського капіталу в умовах сучасних структурно–інноваційних перетворень в Україні// Держава та регіони. – 2006. – №5. – С.55 – 58.

75. 63Євтушенко Г.І., Куценко В.І., Кошарська Н.Е. Інноваційні технології у вищій школі–важливий чинник підвищення якості підготовки кадрів. Наукові записки Міжнародного гуманітарного, 2015. с. 38–42

76. 10. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навчальний посібник. – К.: Знання–Прес, 2000. – 313 с.

77. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання// Економіка України. – 2003. – №7. – С.48–53

78. Морщенок Т.С. Концептуальні засади управління людськими ресурсами // Вісник Хмельницького національного університету. – Т.1. – 2007. – №3. – С.196–199.

79. Устіловська А.С., Безрук С.О. Стадійність управління персоналом у сучасних умовах господарювання. Економіка управління та адміністрування. № 4 (90) 2019. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-4\(90\)-](https://doi.org/10.26642/jen-2019-4(90)-)

80. Ларка М.І. Персонал підприємства та методи його планування / М.І. Ларка, О.С. Бондаренко // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – № 22 (995). – С. 7–13.
81. Чумаченко О.В., Шульгіна Т.С. Особливості планування управлінського персоналу. URL: <http://surl.li/valomq>
82. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. Сучасні технології підбору персоналу. Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Вип. 23. – Ч. 3. – С. 30–33.
83. Калінін А.М. Особливості проведення співбесіди як методу професійного відбору персоналу в ринкових умовах. Наукові праці Кіровоградського Національного технічного університету. Економічні науки. 2014. №26. С.91–97
84. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 4 (16). 2018
85. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства Ефективна економіка. 2012. – № 4. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3048>
86. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 10 (257). – С. 100–105.
87. Левченко, А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. – Кіровоград: КНТУ, 2005. – Вип. 7, ч. 1. – С. 156–163.
88. Обіход, С. В. (2024). Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. Економіка, управління та адміністрування, (1(107), 3–9. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-3-9](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-3-9).

89. Югас Е.Ф. Методичні підходи до оцінки людського капіталу / Е.Ф. Югас // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2005. – Серія Економіка. Випуск 18. – С. 35–38.
90. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226–235.
91. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. №14. 2020 с.
92. Лозова, О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37–45.
93. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. Випуск 39. 2020 с. 165–170.
94. Гетьман О.О., Царюк С.Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2022. С.535–541
95. Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Осовський О.А. Атестація як основний метод оцінювання персоналу. Ефективна економіка № 11, 2017
96. Сербенівська А. Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. Empirio. – 2024. – Т. 1, № 1. – С. 122–130.
97. Осадчук, О. В. (2024). Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (14). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10>
98. Стойчик Т., Сергєєва Л.М., Сулима Т., Тарасова О., Кравченко М. (2024). Технологія професійного розвитку та планування кар'єри як основа

формування фахівця. Наукові записки Малої академії наук України , (3 (31), 114–122. <https://doi.org/10.51707/2618-0529-2024-31-13>

99. Колот А.М. Організаційно–економічний механізм регулювання заробітної плати і шляхи його вдосконалення (на матеріалах промислових підприємств України): автореф. дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.06.01. URL: http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=3997&start=14.

100. Yecong He, Yuqian Zhang, Zhigang Zhao, Xiao qin Sun, Xiaofeng Zhang, Sihui Li, Qi Deng, Jie Sun, Electrical characteristics and economic study of PV–BESS teaching building based on spatial and temporal distribution of personnel. Renewable Energy. Volume 241, 2025. URL: <https://doi.org/10.1016/j.renene.2025.122343>.

101. Наказ “Про затвердження Загальних вимог стосовно забезпечення роботодавцями охорони праці працівників” 25.01.2012 № 67

102. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>

103. Даніелян С.А. До питання змістовного наповнення поняття «принципи права» Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2021 № 51. с. 180–184

104. Шатіло В. А. Загальнонаукові підходи до визначення принципів права та їх вплив на розвиток конституційного механізму державної влади. Фахове юридичне видання. Публічне право. № 34 (2). 2019

105. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. С 42 Менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.

106. The Twelve Principles of Efficiency. Kessinger Publishing. 2010. p.448

107. Aditya Kumar. Henri Fayol's 14 Principles of Management with Examples. URL: <https://www.simplilearn.com/principles-of-management-by->

henri-fayol-article?utm_source=chatgpt.com

108. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів, 2002. – 228с.
109. Полонская Л. А. Управление персоналом [конспект лекций] / Л. А. Полонская. – Донецк: ДИТБ, 2001. – 173 с.
110. Britannica Money. URL: https://www.britannica.com/money/Henry-Ford-on-mass-production?utm_source=chatgpt.com
111. Семендяк, В. (2022). Сучасне сприйняття «принципів наукового менеджменту» Ф.В. Тейлора. Економіка та суспільство, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40>
112. Witzel M. Managament: The Basics, Routledge, NY, 2005 pp. 3–6.
113. Хміль Ф.І. Менеджмент організацій в умовах трансформації економіки України [Текст] : дис... д-ра екон. наук: 08.06.02 / Ф.І.Хміль ; Львівська комерційна академія. – Л., 1997. – 439 арк. – арк. 363–373
114. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. М50 Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.: іл. – Бібліогр.: у кінці розділів.
115. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. К. : «Кондор», 2003. URL: <https://library.if.ua/book/3/325.html>
116. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник.– К.: Каравела, 2005. – 496с.
117. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: курс лекцій. М–во праці та соц. політики України, Ін–т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К.: ІПК ДСЗУ, 2009. – 212 с.: іл., табл.
118. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навч. Посібник. М–во освіти і науки України, Нац. авіаційний ун–т. – К.: Кондор, 2010. – 174 с.
119. Сидорчук О.Г., Артим І.І. Основи менеджменту: навч. посіб. Львів. регіон. ін–т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 215 с.: іл., табл.

120. Граб М. Б. Концепція управління персоналом на засадах персоналізму // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” “Логістика”. – 2011. – № 706. – С. 47–53.

121. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С. 51–54. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45700/15-Kalyuzhna.pdf?sequence=1>

122. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.

123. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices/P.F. Drucker. – N.Y. Harper and Raw, 1973. – 398 p.

124. . Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.

125. Бондаренкон Н.В., Пантелєєв М.С. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. Науково–технічний збірник №111, 2013, с. 267–272

126. Шубалий О.М. Зміст та принципи формування системи управління персоналом на підприємстві. Економічний форум. 2018. № 4. С. 332–337.

127. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 36. С. 109–113.

128. Кичко І.І., Горбаченко М.А. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2017. – № 1 (9). – С. 7–14. URL:<http://ir.stu.cn.ua/123456789/14149>

129. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і

130. Редька О.З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Тернопіль – 2015

131. Пузирьов, О. В., 2015. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. Економіка і управління, 1, с. 82–88.

132. Тарнавський, М. І., 2018. Принципи діяльності органу управління персоналом на підприємстві. Управління економічними процесами на макро– і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення. III Міжнародна науковопрактична інтернет–конференція молодих учених. Львів, Україна, 24–25 Квітень 2018 р.

133. Білокудря, А., & Іванова, О. (2024). Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. Економіка та суспільство, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-148>

134. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248с. 89

135. Сукрушева, Г. (2021). Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. Економіка та суспільство, (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52>

136. Шостак Л. В., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3(08). С. 94–99.

137. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Хілуха О.А., Косінський П.М. Управління персоналом : підручник. 2–ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

138. Blayney C. Management Competencies: Are They Related to Hotel Performance. International Journal of Management and Marketing Research. 2008.

№ 2(1). P. 59–71.

139. Combaudon, C. et Fouré-Joopen, H. (2020) . L'amélioration de la qualité du management comme facteur d'implication et de fidélisation du personnel des EPHAD en milieu rural. Cas de 3 recherche-interventions. *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 139(4), 169–196. <https://doi.org/10.3917/resg.139.0169>. – Італія

140. Peretti J.M. *Ressources humaines*. Editions Vuibert, 290 pages, 2011

141. Базалійська Н. П. (2015). Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. *Інноваційна економіка: Науково-виробничий журнал*. № 56. 25.

142. Хрущ С. В. (2019). Зарубіжний досвід розвитку інституту територіальних громад на прикладі республіки Польща та можливості його запровадження в Україні. *Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року, Мелітополь, Україна) / відп. ред. Ортіна Г. В. Мелітополь: ФОП Однорог Т. В. 276–279.*

143. Зеленко В. *Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України* URL: <https://goo.gl/FNNnJR>.

144. Монастирська Г. В. *Творці інновацій: Оплата праці в ЄС, США і в Україні / Г. В. Монастирська // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. – №5. – С.87–91.*

145. Katarzyna Gadomska-Lila, Anna Rogozińska-Pawełczyk. The Role of Pro-Innovative HR Practices and Psychological Contract in Shaping Employee Commitment and Satisfaction: A Case from the Energy Industry. *Energies* 2022, 15(1), 255; <https://doi.org/10.3390/en15010255>

146. Survey finds workforce skills is top issue. URL: https://www.mrt.com/business/oil/article/survey-finds-energy-finds-struggle-reskill-20221689.php?utm_source=chatgpt.com

147. Human Resource Development/ URL: <https://www.cosmo->

energy.co.jp/en/sustainability/social/employee2.html?utm_source=chatgpt.com

148. Мурзін Ю.С. Закордонний досвід управління персоналом на підприємствах. Науково–виробничий журнал «Бізнес–навігатор», 4 (77) 2024, 163–3167. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-28>

149. Мурзін Ю.С. Особливості управління персоналом на підприємствах: зарубіжний досвід. Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики : матеріали XI Всеукраїнської науково–практичної конференції (м. Полтава, 21 листопада 2024 року). Полтава : ПДАУ, 2024. 449 с.

150. Мурзін Ю.С. Вплив цифрової трансформації на управління персоналом підприємств енергетичного сектору в небезпечних умовах. Безпека енергетики в епоху цифрової трансформації, VI науково–практична конференція Інституту проблем моделювання в енергетиці ім. Г.Є. Пухова Національної академії наук України : матеріали (Київ, 13 грудня 2024 р.).Київ : ІПМЕ ім. Г.Є.Пухова НАН України, 2024. 191 с.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

2.1. Особливості розвитку підприємств енергетичного сектору економіки України

Сучасні тенденції розвитку підприємств пов'язані із швидкими трансформаціями на глобальних ринках, у технологіях, в освіті, безпеці тощо. Діяльність підприємств залишається домінантою економічного розвитку країн. Їх успішне функціонування тісно пов'язане із умовами та трансформацією у безпековому середовищі.

Макроекономічна ситуація в Україні на початку 2022 року була несприятливою для ведення бізнесу та більше стримувала, аніж стимулювала до розвитку бізнесу. Характерними проявами кризової ситуації у підприємницькій діяльності є війна, яка впливає на падіння обсягів реалізованої продукції, зниження надходження інвестицій на підприємствах, зростання заборгованості, збільшення збиткових підприємств тощо. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання промисловості з 2014 по 2018 роки зростала. У 2019 році промисловість України зіткнулася з різноспрямованими факторами це призвело до її зменшення в порівнянні з 2018 роком на 0,39%. З 2020 року обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання промисловості зростає на 235284646,7 тис. грн. в порівнянні до 2019 року, не зважаючи на те, що це період карантинних обмежень, порушень логістичних ланцюгів та зниження попиту. Період зростання продовжується і в 2021 році на 41,8%, у порівнянні з 2020 роком. У 2022 році промислове виробництво в Україні впало на 38% у зв'язку з повномасштабним вторгненням. Не дивлячись на продовження

війни обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання промисловості в 2023 році в порівнянні з 2022 роком зріс на 11,8%, але менше на 8,9% в порівнянні з 2021 роком. Збільшення стосується: добувна промисловість і розроблення кар'єрів, переробна промисловість, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, водопостачання; каналізація, поводження з відходами. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання промисловості за 2014–2023 рр., тис. грн. представлено на рис. 2.1. В додатку А представлено обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за 2014–2023 рр., тис. грн., де видно всі спади та зростання за роками.



Рис. 2.1. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання промисловості за 2014–2023 рр., тис. грн. [згруповано автором на основі 1; 2; 3; 4; 5]

За результатами проведеного дослідження, постачання електроенергії, газу та пари є таким видом промисловості, динаміка обсягів реалізованої продукції якого характеризується зростанням. Енергетичний сектор України складається з кількох ключових галузей, які забезпечують виробництво, транспортування, розподіл і споживання енергії. Структурна схема енергетичного сектору наведена на рис. 2.2. Атомні електростанції

забезпечують близько 55% виробництва електроенергії в Україні, що робить їх ключовим елементом енергетичного балансу.

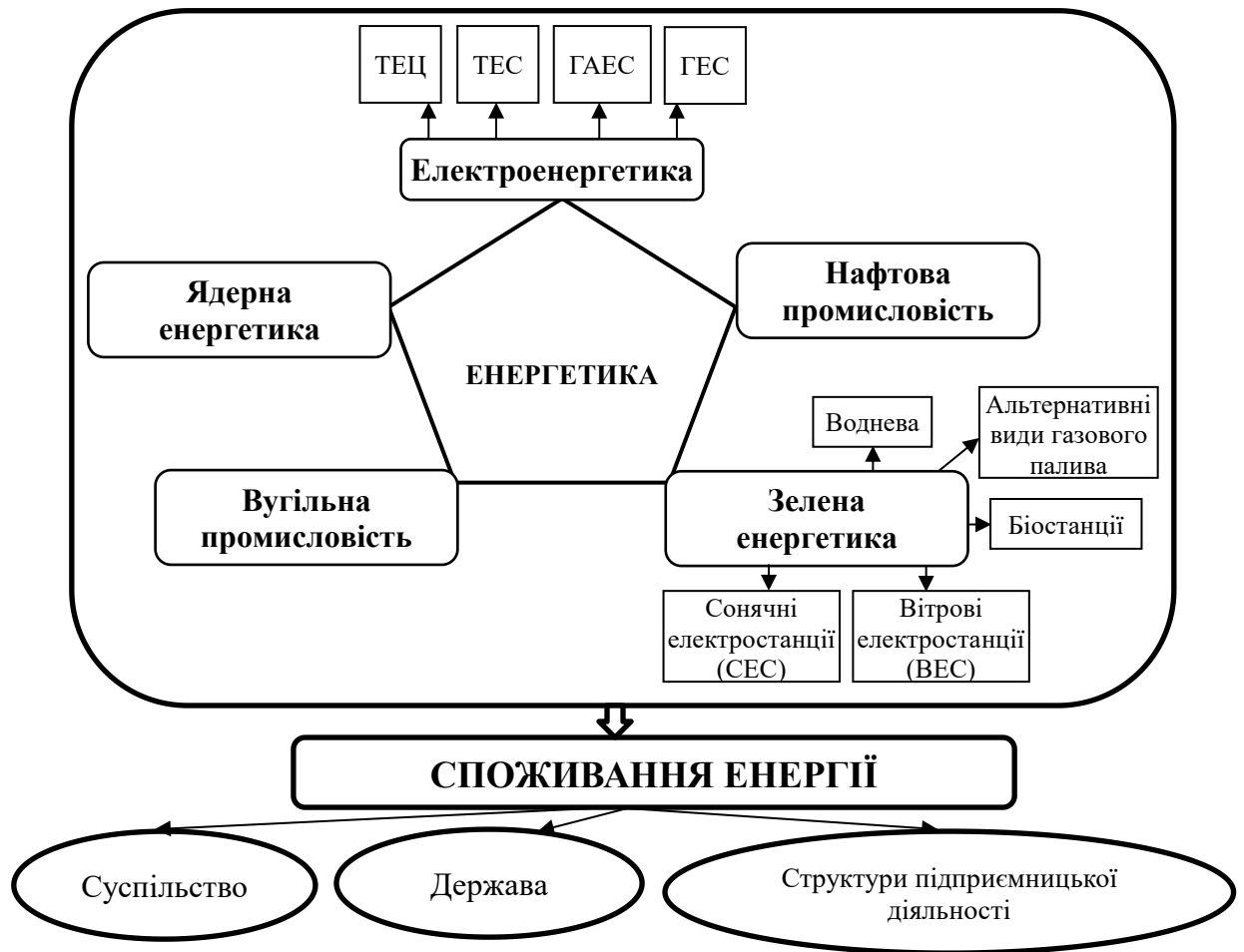


Рис. 2.2. Структурна схема енергетичного сектору [систематизовано автором на основі 6; 7; 8]

В Україні зростання частки відновлювальних джерел енергії досягло близько 13,9% в електроенергетиці станом на 2020 рік. Національний план дій передбачає збільшення частки ВДЕ до 27% до 2030 року [9]

До початку повномасштабного вторгнення Україна мала достатні обсяги газу у підземних сховищах газу (ПСГ) для стабільного проходження опалювального сезону, а також імпортувала його до країн ЄС. У 2021 році українські споживачі використали 26,8 млрд. м³ газу: населення – 8,6 млрд м³; теплокомуненерго (ТКЕ) – 6,3 млрд м³; промисловість, бюджетні організації та інші непобутові споживачі – 11,9 млрд м³. Основною причиною скорочення обсягів видобутку стала низька інвестиційна активність у 2020 р.

через пандемію COVID–19, внаслідок якої ціни на ринках Європи та України досягли рекордних мінімальних значень. Значна частка українського палива зосереджена у трьох основних регіонах: Дніпровсько–Донецький басейн – частка видобутку 93%, запасів 77%; Прикарпатський басейн – частка видобутку 7%, запасів 14%; Північно–Чорноморський басейн – частка видобутку менше 1%, запаси 9%. В 2021 році в Україні нараховується 467 об’єктів, більша частина з них є комплексними: 96 нафтових, 111 газових, 18 нафтогазових та газонафтових, 155 газоконденсатних, 3 газоконденсатнонафтових [10].

Типи електростанцій: атомні електростанції (АЕС) є основним джерелом генерації. Теплові електростанції (ТЕС) та теплоелектроцентралі (ТЕЦ) виробляють близько 29% електроенергії. Цей сектор зазнав зменшення частки зниження через використання вугілля. Гідроелектростанції (ГЕС) та Гідроакumuлювальна електростанція (ГАЕС), які виробляють приблизно 6–7% електроенергії (рис. 2.3).

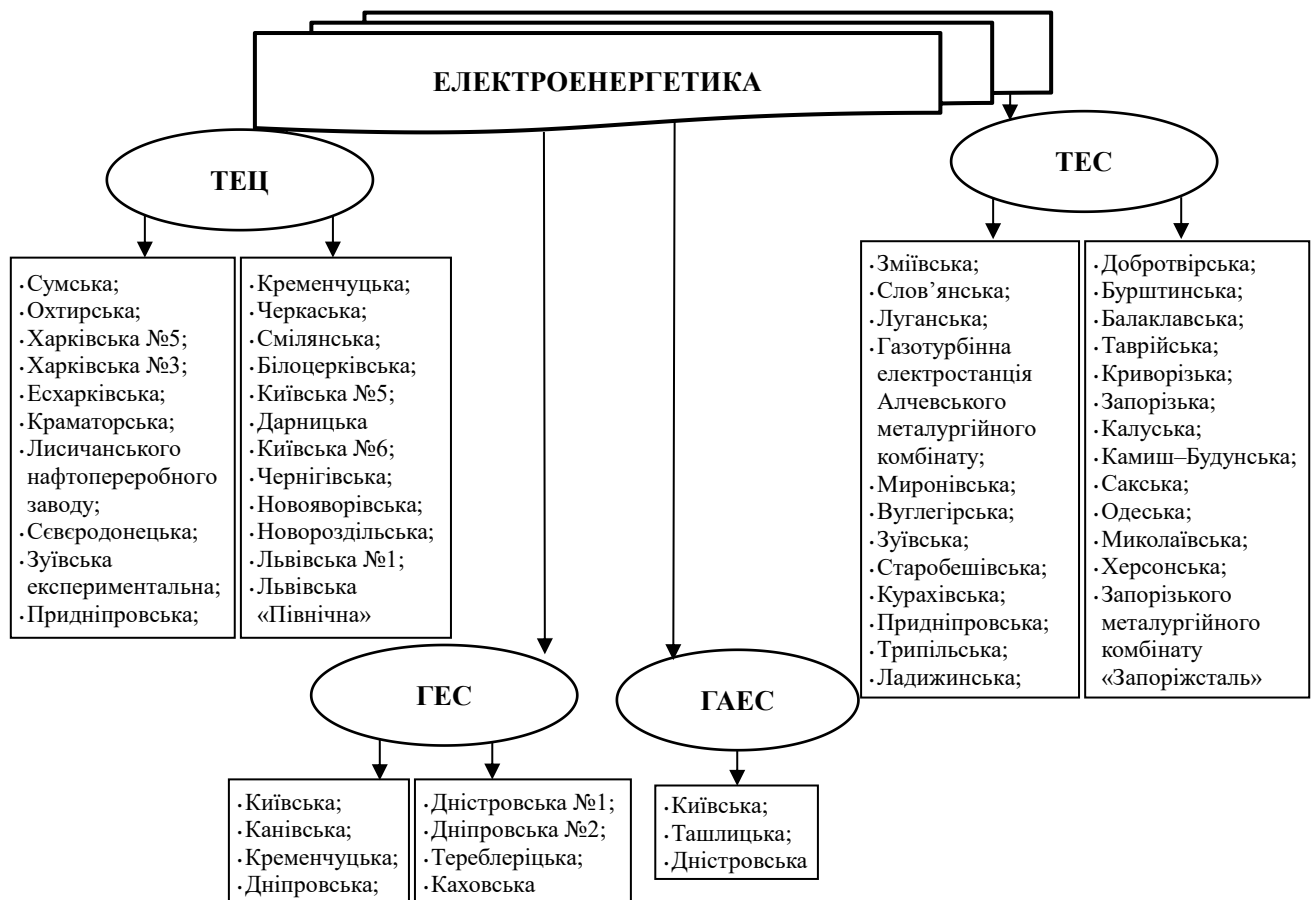


Рис. 2.3. Типи електростанцій [систематизовано автором на основі 11; 12]

В довоєнний період український ринок споживав близько 7,4 млн. т. дизелю, 2,1 млн. т. бензинів та майже 2 млн. т. автомобільного газу та зріджений нафтовий газ на рік. Близько 30% цього попиту покривалося імпортом нафтопродуктів [13,14].

Внаслідок збройної агресії була виведена з ладу абсолютна більшість нафтопереробних потужностей України, було знищено близько 20 нафтобаз. Станом на червень 2022 року єдиними працюючими нафтопереробними потужностями в Україні є так звані міні-нафтопереробні заводи, які приблизно можуть виробляти близько 0,4 млн. т. палива на рік. Для підтримки їх роботи уряд дозволив виробництво та реалізацію моторних палив екологічного стандарту «Євро-3» та «Євро-4». Крім того, для стабілізації ринку уряд знизив ПДВ з 20% до 7% та прибрав акциз на пальне, також було скасоване державне регулювання цін на паливо. Імпорт нафтопродуктів з країн агресорів був припинений. Крім того, білорусь заблокувала транзит нафтопродуктів з Литви, яка була третьою за обсягом країною-постачальником на український ринок [15].

Кількість суб'єктів господарювання, які відзначають діяльність у сфері постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, демонструє динамічні зміни протягом 2014–2023 років. Також, у 2014 році частка таких підприємств серед загальної кількості суб'єктів господарювання становила лише 0,08%. Проте за наступні роки збільшився, досягнувши 0,18% у 2022 році [1].

Водночас, у 2022 році через вплив війни кількість таких підприємств скоротилася на 17,16% порівняно з попереднім роком, що є значним показником для цього сектору економіки. У 2023 році кількість активних суб'єктів господарювання в енергетичному секторі, зокрема юридичних осіб, також залишилася нижчою, ніж до 2021 року, через загальні економічні труднощі та структурні зміни в галузі [16; 17].

У 2022 році в Україні було зареєстровано близько 660 тисяч активних підприємств, і спостерігається тенденція до збільшення кількості

zareєстрованих підприємств, у 2024 році – на 33,6% більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про відновлення економічної активності та зацікавленість у підприємницькій діяльності навіть в умовах війни та кризи. Більш того, розширення індустріальних парків та державні ініціативи для підтримки бізнесу (гранти, кредитні програми, субсидії та інші інвестиційні стимули), такі як релокація підприємств із зони бойових дій, створюють сприятливі умови для подальшого зростання кількості підприємств. Загальна кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності представлено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Загальна кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності [1]

Загальна кількість підприємств, які функціонують на території України на період 2023 року становило – 1913193. У порівнянні до 2022 року, то їх кількість зросла на 180685 підприємств. Якщо порівнювати 2022 рік, коли відбувся спад створення бізнес–стартапів чи розширення підприємств з 2021 роком, то кількість підприємств зменшилася на 12,9%.

Основні причини зменшення кількості підприємств [1, 9, 14]:

військові дії та окупація території (фізичне руйнування підприємств та інфраструктури, а також тимчасова окупація значних територій України). Це змусило третину українських підприємств зупинити свою діяльність, після

чого багато з них опинилися в зонах бойових дій або були знищені;

економічна криза (реальний ВВП України скоротився на 29,1%, що стало найбільшим падінням в історії країни). Зниження споживчого запиту, інвестиційної діяльності та експорту також суттєво вплинуло на діяльність підприємств. У 2022 році валове нагромадження основного капіталу скоротилося на 34,3%;

логістичні проблеми (блокування морських портів і розрив логістичних зв'язків призвели до значних труднощів у постачанні товарів і сировини). Це негативно вплинуло на експорт, який скоротився на 42,4%. Підприємства, які залежали від імпорту, також відчували труднощі через загальне скорочення внутрішнього попиту;

дефіцит енергетичних ресурсів. Масштабні атаки на енергетичну інфраструктуру наприкінці року призвели до дефіциту електроенергії. Багато підприємств не адаптуються до небезпечних умов і працюють на занижених потужностях. Це ще більше поглибило падіння ВВП у IV кварталі 2022 року;

міграція робочої сили (війна змусила багатьох працівників виїхати за кордон або доєднатися до Збройних сил України, що призвело до дефіциту робочої сили в багатьох секторах економіки, в деяких навіть кадровий голод. Це ускладнило відновлення виробництва і призвело до збільшення невизначеності для бізнесу.

зростання безробіття та падіння доходів населення (було втрачено близько третини робочих місць в Україні, що суттєво вплинуло на купівельну спроможність населення та загальний економічний клімат).

Ці причини разом створили складну економіку для українського бізнесу у 2022 році, що призвело до значного зменшення кількості підприємств та їх діяльності.

Аналізуючи енергетичний сектор України за видами економічної діяльності можна стверджувати, що кількість діючих суб'єктів збільшилося. За винятком підприємств, які займаються передачею електроенергії вони в порівнянні до 2014 року становили – 43 об'єктів, а в 2023 році – 42, їх

зменшилося на один об'єкт. В 2022 році їх кількість становила 29 підприємств, у порівняння до 2023 року їх кількість збільшилася на 13 підприємств. Розподілення електроенергії в 2014 році становило –165 підприємств, а в 2023 році 120, тобто вони зменшилися на 45 підприємств. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (D) постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (D) постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря

	Роки									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	1562	1711	1725	1996	2586	3476	3641	3766	3129	3602
Виробництво, передача та розподілення електроенергії	715	720	666	797	1275	2038	2273	2349	1976	2287
Виробництво електроенергії	427	421	404	528	936	1530	1721	1740	1432	1599
Передача електроенергії	43	38	30	32	39	51	46	43	29	42
Розподілення електроенергії	165	167	145	145	154	158	145	139	123	120
Торгівля електроенергією	80	94	87	92	146	299	361	427	392	526
Виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	214	247	267	293	333	394	375	415	326	407

Продовження табл. 2.1

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Виробництво газу	5	8	8	10	9	11	7	11	9	16
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	93	86	103	105	108	104	100	95	81	88
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	116	153	156	178	216	279	268	309	236	303
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	633	744	792	906	978	1044	993	1002	827	908

Джерело: 1; 9; 14

Але, якщо порівнювати з 2022 роком, то їх зменшення склало 3 підприємства (2022 – 123 підприємств). Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи також кількість підприємств зменшилась на 5 у порівняння 2023 до 2014 років. А в порівняння до 2022 року, то їх зменшення сягнуло 7 підприємств. Зазначимо, що зменшення кількості підприємств енергетичного сектору в більшій мірі відбулося в 2022 році із повномасштабним вторгненням агресора до України. Але незважаючи на небезпекові фактори, окуповані території та щоденні обстріли енергетичний сектор продовжує працювати та примножувати свої сили в різних напрямках. Тому у більшості підгалузей збільшилася кількість підприємств у порівнянні 2023 до 2014 років, а саме: постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря на 56%, виробництво, передача та розподілення електроенергії та виробництво гагу на 69%, виробництво енергії на 73,3%, торгівля енергією на 85%, торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи на 61,7%, постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря на 30,3%. Загальна кількість діючих суб'єктів господарювання з постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря

в 2014–2023 роках представлено на рис.2.5.

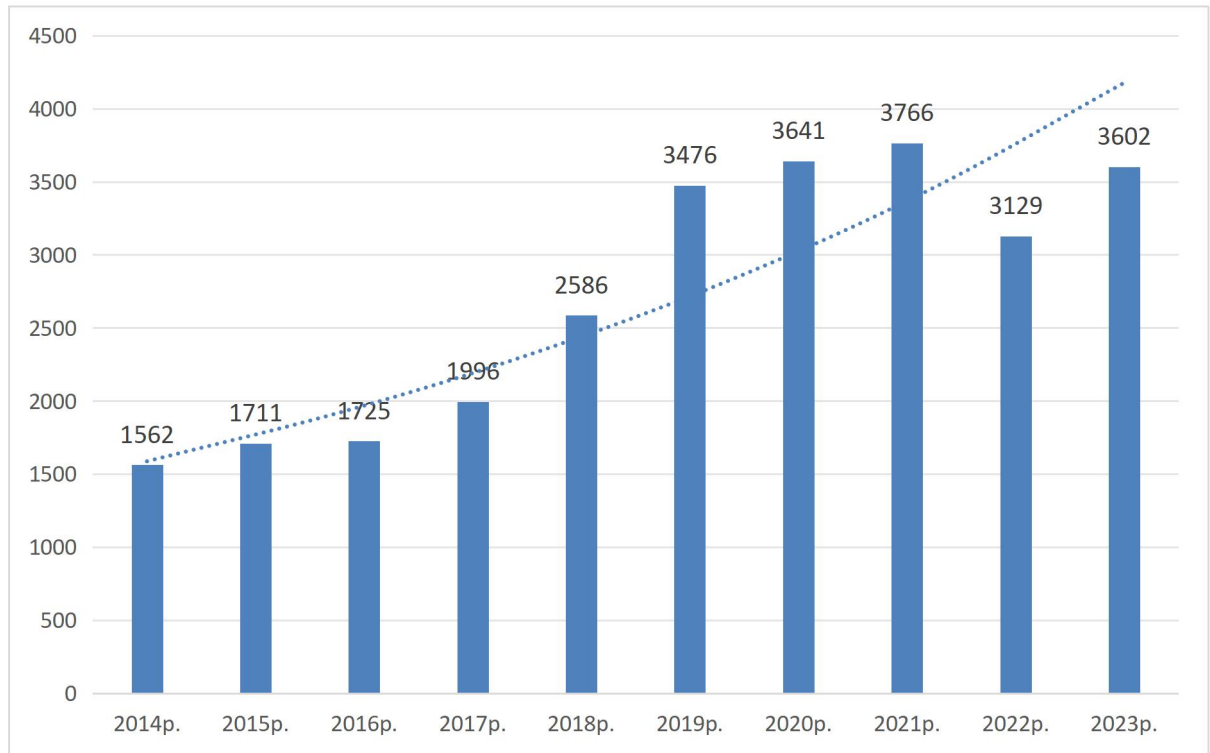


Рис. 2.5. Загальна кількість діючих суб'єктів господарювання з постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря в 2014–2023 роках [1, 9, 14]

На рис. 2.5 ми чітко спостерігаємо спад в 2022 році, кількість підприємств даного виду становить 3129, це на 637 підприємств менше у порівнянні до 2021 року. А 2023 рік показує збільшення на 473 підприємств у порівнянні з 2022 роком.

Загальна кількість діючих суб'єктів господарювання з виробництва, передачі та розподілення електроенергії в 2014–2023 роках представлено на рис.2.6.

На початку 2014 року в Україні функціонували вертикально інтегровані енергетичні компанії, які об'єднували всі етапи – від виробництва до постачання електроенергії. З 1 січня 2019 року в рамках реформування електричної енергії відбулося відокремлення діяльності з розподілу електроенергії від постачання. Це призвело до створення юридичних осіб для кожного з цих напрямків, що збільшило кількість суб'єктів на ринку. У 2020–

2023 роки продовжувався розвиток відновлюваної енергетики, що також сприяло збільшенню кількості нових учасників на ринку.

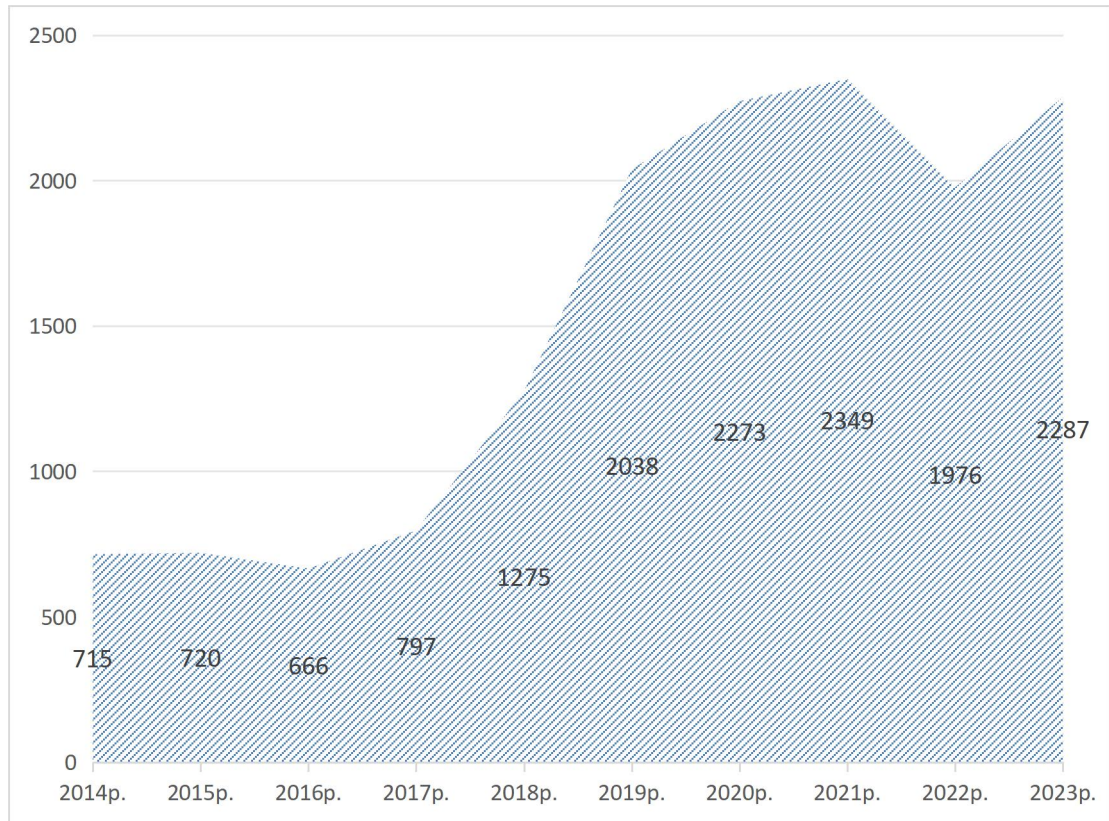


Рис. 2.6. Загальна кількість діючих суб'єктів господарювання з виробництво, передача та розподілення електроенергії в 2014–2023 роках [1]

В цей період в Україні було введено понад 650 МВт нових потужностей відновлюваної енергетики, що свідчить про активний розвиток цього сегмента. На кінець 2023 року в Україні функціонують десятки операторів систем розподілу та численні електропостачальники, які забезпечують постачання електроенергії споживачам. Так в 2021 році їх кількість становила – 2349, а в 2022 році їх становило – 1976, тобто на 18, 9% зменшилась кількість підприємств. В 2023 році їх кількість становить – 2287, збільшилась на 15,6%. [10]

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання по Україні у 2014–2023 роках представлено на рис. 2.7. Найбільше скорочення зайнятості відбулося в промисловості та торгівлі, тоді як частка працівників у сфері послуг залишалася відносно стабільною.

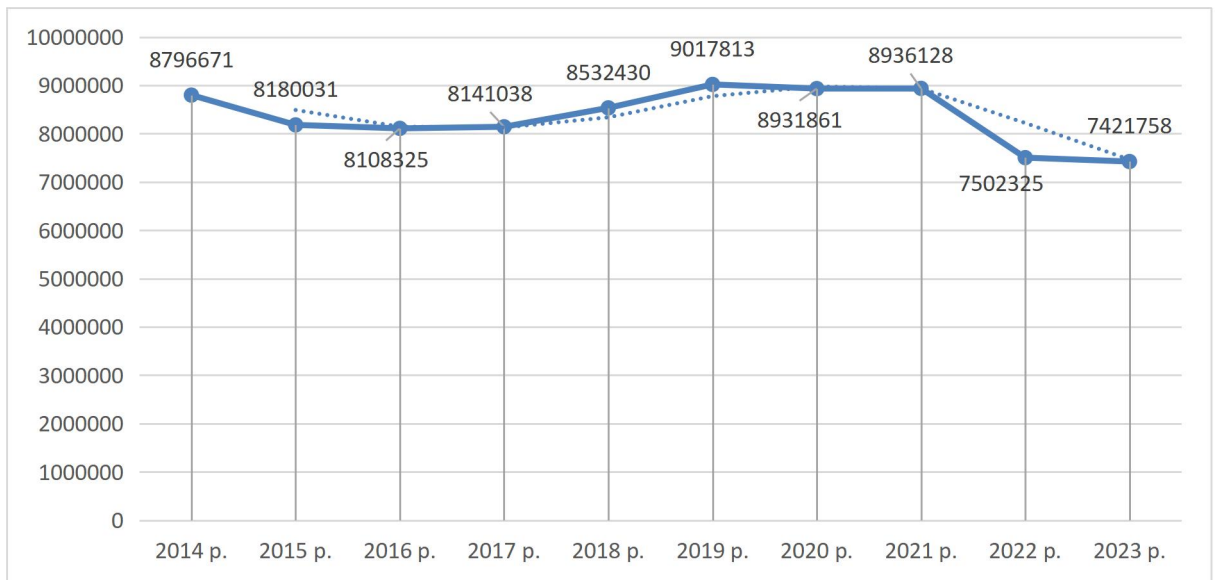


Рис. 2.7. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання по Україні у 2014–2023 роках [1]

Як видно з рис. 2.7 кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання демонструє значні коливання, зумовлені економічними та соціальними змінами в країні, включаючи вплив війни та пандемії. Якщо розглядати період з 2014 року по 2019 рік, то це роки послідовне зростання зайнятості працівників на підприємствах. Пандемія COVID–19 в 2020 році призвела до зниження кількості зайнятих працівників. Багато підприємств були змушені скоротити штат або закритися, що негативно вплинуло на загальний рівень зайнятості країни, економічно–соціальне відновлення розпочалося в 2021 році, але до великого зростання не призвело із причини війни на початку 2022 року. Зменшення кількості зайнятих працівників становить 16,1%, основними причинами є: захоплення та знищення підприємств, виїзд людей за межі країни чи мобілізація, невідповідність навичкам, демографічні зміни. У 2024 році кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання в Україні оцінюється на рівні 12,3 мільйона осіб. Це свідчить про відновлення ринку праці після складних років, але кадровий голод на підприємствах все ж існує.

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів у 2014–2023 роках представлено у

додатку Б. На першому місці місто Київ зайнятість зменшилась на 252035 осіб в 2023 році у порівнянні з 2021 роком. Дніпропетровська область кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання зменшилась в 2023 році на 134443 осіб у порівнянні з 2021 році, на третьому місці Львівська область на 13568 осіб зменшення, Харківська область на 178443 осіб зменшилось, Київська область на 43681 осіб зменшилось та Одеська область на 65213 осіб зменшилось.

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання промисловості у 2014–2023 роках представлено на рис. 2.8. Видно, що кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання промисловості на 2023 рік зменшилось на 119070 осіб у порівнянні з 2022 роком. А у енергетичній сфері кількість зайнятих працівників збільшилась на 8109 осіб.



Рис. 2.8. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання промисловості у 2014–2023 роках [1]

Це зростання свідчить про поступове відновлення галузі після викликів, спричинених війною, включаючи руйнування інфраструктури та дефіцит кваліфікованих кадрів. Загалом у секторі працювало близько 450 тисяч осіб, що становило 3% населення України. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря у 2014–2023 роках представлено на рис.2.9.



Рис. 2.9. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря у 2014–2023 роках [1]

Найбільша зайнятість у сфері виробництва, передачі та розподілу електроенергії між іншими сферами, що видно з рис. 2.8. Протягом 2014–2021 років зайнятість у цій галузі залишається відносно стабільною, хоча є незначні коливання. В 2022 році показники зменшуються, основними причинами є нестача працівників саме чоловічого роду. Діаграма показує, що у сфері торгівлі електроенергією кількість працівників значно менша у порівнянні з іншими секторами. Упродовж 2014–2023 років показники залишаються низькими та майже незмінними. Категорія, виробництво газу та його розподіл через місцеві трубопроводи, має менше працівників, ніж виробництво та розподіл електроенергії, але більше, ніж торгівля електроенергією. Чітко видно, що кількість працівників у цій сфері залишається більш–менш стабільною. Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря, в даній категорії відбувається поступове скорочення кількості зайнятих [1; 20].

Розвиток підприємств енергетичного сектору економіки України характеризується складною динамікою, що обумовлена як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, які ми розглянемо в наступному підпункті.

Важливим аспектом є стратегічне значення енергетики для національної економіки, оскільки вона забезпечує базові потреби промисловості, транспорту та населення. Підприємства енергетичного сектору стикаються з викликами модернізації застарілих потужностей, необхідністю підвищення енергоефективності та екологічності виробництва, а також з безпековими факторами. Постійні реформи та прагнення до інтеграції з європейськими енергетичними ринками визначають напрямки розвитку галузі. Зокрема, впровадження вимог ЄС щодо декарбонізації, лібералізації ринків газу та електроенергії, а також створення конкурентного середовища є ключовими напрямками розвитку. Значну роль відіграє диверсифікація енергетичних ресурсів та забезпечення енергетичної безпеки країни [21; 22].

Підприємства також активно працюють над впровадженням відновлюваних джерел енергії, що зумовлено глобальними трендами щодо екологічної сталості та зменшення викидів парникових газів. Державна підтримка в цьому напрямку та інвестиційні програми сприяють розвитку альтернативної енергетики. Серед проблем залишається висока залежність від імпортованих енергоресурсів, недостатній рівень інвестицій у модернізацію інфраструктури, а також нестабільність регуляторної бази. Водночас, зростаюча роль приватного сектору та іноземних інвестицій поступово сприяють поліпшенню ситуації та створюють передумови для сталого розвитку енергетичного сектору України.

2.2. Аналіз та оцінка зовнішніх факторів, які впливають на формування системи управління персоналу підприємств енергетичної сфери

Значні економічні досягнення на 20 % складаються з природного капіталу, на 16 % – із реального фізичного капіталу, інші ж 64% пов'язані з людським капіталом. Ці дані підтверджують ключову роль людського

капіталу в економічному розвитку. Якщо 64% економічних досягнень пов'язані саме з людським капіталом, це означає, що інвестиції в освіту, кваліфікацію працівників, здоров'я та соціальну адаптацію можуть мати значно більший вплив на економічне зростання, ніж просто збільшення матеріальних чи природних ресурсів [23, с. 69].

Тобто, людський капітал – головний драйвер економіки: професійні навички, компетенції, інноваційне мислення та ефективне управління є критичними факторами успіху будь-якої країни або компанії. Природні ресурси (20%) та фізичний капітал (16%) мають суттєву роль, але без грамотного управління та висококваліфікованої робочої сили їхній потенціал реалізується менш ефективно. Чим вище рівень освіти та професійної підготовки працівників, тим ефективніше використовуються матеріальні ресурси та технології на підприємстві.

Перш ніж робочу силу можна буде ефективно залучити до виробничих процесів, її необхідно сформулювати як у кількісному, так і в якісному вимірах. Вихідним орієнтиром для оцінки чисельних параметрів людських ресурсів виступає загальна чисельність населення. Так, за даними Державної служби статистики, на момент проведення Всеукраїнського перепису населення (5 грудня 2001 року) чисельність населення України становила 48,5 млн осіб [1]. За оцінками Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, станом на 1 січня 2022 року населення України налічувало 42 млн осіб, а в липні 2024 року – 35,8 млн осіб. З них 31,1 млн проживали на територіях, де органи державної влади здійснюють свої повноваження в повному обсязі [24].

У процесі інтеграції України до світового економічного простору особливої актуальності набуває ідентифікація чинників, які визначають формування потенціалу людських ресурсів, адже саме він безпосередньо впливає на ефективність системи управління персоналом, а через неї – на результативність діяльності підприємств і національної економіки в цілому.

Однією з ключових галузей національної економіки є електроенергетика, ефективне функціонування якої є критично важливим для

економічної стабілізації, здійснення структурних реформ, а також задоволення потреб населення і виробничого сектору в електроенергії – особливо в умовах загроз і небезпек. Надійність і безперебійність роботи цієї галузі значною мірою визначає темпи подолання економічної кризи в Україні та рівень енергетичної безпеки держави [25].

Автором систематизовано та проаналізуємо групи та підгрупи зовнішніх факторів функціонування підприємства: політико–правові, економічні, соціокультурні, інноваційно–технічні, демографічні та безпеково–екологічні, які впливають на систему управління персоналом підприємства енергетичного сектору економіки, визначаючи підходи до добору, мотивації, розвитку, оцінювання та безпеки працівників, рис. 2.10.

Автор виокремив політико–правові фактори, які визначають умови для сучасного розвитку підприємств енергетичного сектору в Україні, що забезпечує ефективну систему управління персоналом. До даних факторів автор відніс. Політична нестабільність в Україні є складним і багатограним явищем, яке має глибокі корені в історії та сучасності країни. Основними чинниками, які сприяють цій нестабільності, є війна, внутрішньополітичні конфлікти, економічні труднощі та соціальні проблеми. Для підприємств енергетичного сектору політична нестабільність охопила глобалізаційний спектр діяльності: фінансово–економічні труднощі, перебої в у постачанні енергоресурсів, правові та регуляторні зміни, операційні ризики, і звичайно це кадрові виклики. Одним із ключових стримуючих чинників розвитку підприємств енергетичного сектору України є недосконалість чинного законодавчого регулювання. Існуючі нормативні акти містять застарілі положення, економічно необґрунтовані тарифні механізми, а також не передбачають чітко визначених процедур та критеріїв для отримання дозволів на здійснення діяльності у сфері енергетики. Це створює суттєві бар'єри для нарощування капіталу підприємств, включаючи людський, інтелектуальний та соціальний капітал.

Подолання цих викликів потребує поступової уніфікації

національного законодавства з нормативно-правовою базою Європейського Союзу. Такий підхід не лише відкриє українським підприємствам доступ до європейських ринків, а й сприятиме адаптації їх виробничо-комерційної діяльності до вимог і стандартів ЄС. Уніфікація має здійснюватися поетапно, відповідно до імплементації директив Європейського Союзу, що дозволить удосконалити реалізацію положень «Енергетичної стратегії України до 2035 року» [9; 26], враховуючи рекомендації міжнародних і національних експертів, та підвищити загальну ефективність функціонування енергетичного сектору.

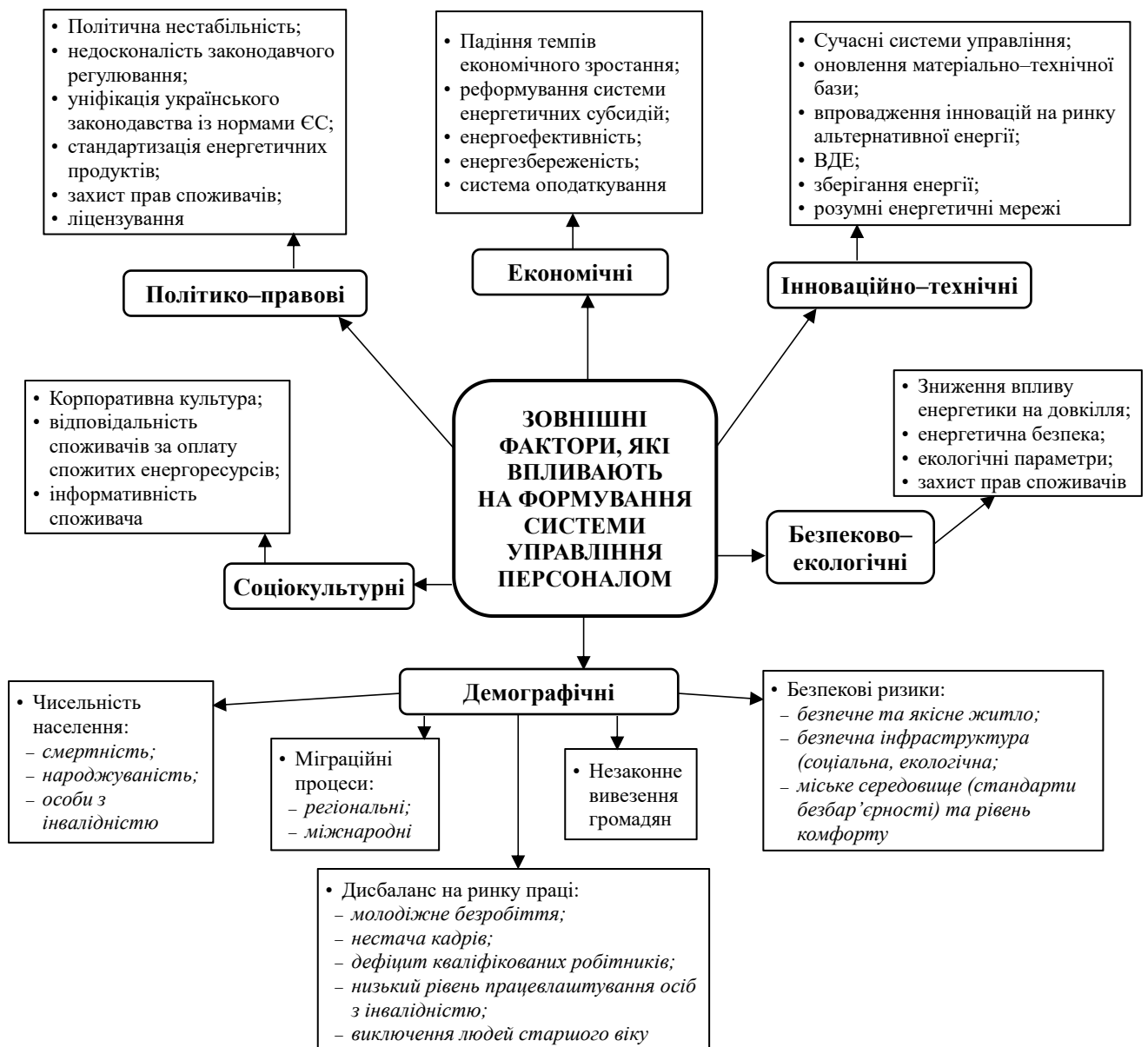


Рис. 2.10. Зовнішні фактори, які впливають на формування системи управління персоналом [систематизовано автором на основі: 9; 10; 11; 12; 13]

Стандартизація енергетичних продуктів є першим етапом інтеграції українського енергетичного ринку до європейського простору. Для гармонізації вимог між учасниками енергетичного та фінансового ринків необхідна тісна взаємодія обох регуляторів. А також сприяти підвищенню ринку прозорості, зміцненню енергетичної безпеки та створенню всіх рівних умов для учасників. Впровадження європейських стандартів сприяти залученню інвестицій, розвитку конкурентного середовища та інтеграції України в єдиний енергетичний простір ЄС [27].

Відповідно до статті 60 Закону України «Про ринок електричної енергії» захист прав споживачів електричної енергії, а також механізм захисту цих прав регулюються цим законом, а також законами України «Про захист прав споживачів», «Про захист економічної конкуренції», іншими нормативно–правовими актами [28; 29; 30]. З метою забезпечення захисту прав споживачів учасники ринку не застосовують недобросовісні методи конкуренції до споживача. Положення та умови договорів зі споживачами мають бути прозорими та доступними для розуміння.

Також учасники зобов'язані:

Надавати повну та достовірну інформацію про тарифи, умови постачання електроенергії, порядок укладання, зміни та розірвання договорів.

Забезпечувати безперебійне та якісне постачання електроенергії відповідно до встановлених стандартів та нормативів.

Оперативно реагувати на звернення, скарги та вимоги споживачів, своєчасно інформуючи їх про результати розгляду.

Гарантувати право споживача на вільний вибір електропостачальника та недопущення дискримінаційних умов.

Захищати персональні дані споживачів відповідно до чинного законодавства.

У разі порушення прав споживачів вони мають право звертатися до органів, які знають державний нагляд у сфері енергетики, зокрема до Національної комісії, що зменшує державне регулювання у сфері енергетики

та комунальних послуг (НКРЕКП), або до суду для захисту своїх прав та інтересів [32]. Крім того, закон зобов'язує постачальників надавати споживачам можливість вільного доступу до інформації про права, процедури вирішення спорів та порядок отримання компенсацій у разі неякісного надання послуг.

Нормативні акти, що регулюють ліцензування та регулюється Порядком ліцензування видів господарської діяльності [33, 34], державне регулювання яких здійснюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг з особливостями, визначеними відповідними ліцензійними умовами. Відповідно до законів України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг» та «Про ринок електричної енергії» підлягають ліцензуванню наступні види діяльності: виробництво електричної енергії; передача електричної енергії; розподіл електричної енергії; постачання електричної енергії споживачу; трейдерська діяльність; здійснення функцій оператора ринку; здійснення функцій гарантованого покупця; зберігання енергії; розподіл електричної енергії малою системою розподілу; агрегація на ринку електричної енергії [28; 35].

Таким чином, серед проаналізованих політико-правових факторів, особливу увагу треба приділити нормативно правовим актам, а саме їх удосконаленню та розробки більш ефективніших.

У даному науковому доробку виділено п'ять факторів економічного середовища, що визначають умови для сучасного розвитку підприємств енергетичного сектору в Україні. Вони є найбільш актуальними, в наш складний швидкозмінний час та були виокремлені нами як найбільш значущі для цього сектору економіки.

Одним із ключових економічних викликів для підприємств в Україні стало уповільнення темпів економічного зростання та зростання рівня інфляції. Такі процеси негативно впливають на інвестиційну привабливість країни, змушуючи підприємства самостійно шукати джерела фінансування

для підтримки своєї діяльності. Однією з вагомих можливостей для оперативного відновлення енергетичного сектору після тривалої економічної кризи є поглиблення інтеграції з Європейським Союзом. Це сприятиме гармонізації стандартів виробництва й розподілу енергії з європейськими нормами, що, у свою чергу, позитивно позначиться на підвищенні енергоефективності національної економіки – завдання, яке сьогодні має особливу актуальність.

Енергоефективність. Скорочення попиту на енергоресурси в реальному секторі економіки має стати одним із головних позицій уряду, зокрема шляхом впровадження нових механізмів стимулювання підприємств до підвищення енергоефективності на рівні споживання. Важливим напрямком є запровадження механізмів управління попитом, зокрема "енергетичних послуг" як альтернативи нарощуванню виробництва енергії, що відповідає зобов'язанням України за Договором про заснування Енергетичного Співтовариства [26; 36].

Необхідно також удосконалити економічні механізми стимулювання енергоефективності, зосереджуючи їх на цільових групах споживачів енергоресурсів та застосовуючи організаційні форми їх реалізації. Досягнення цієї мети потребує створення інституційних умов для залучення інвестицій до споживачів через ринкову фінансову інфраструктуру та впровадження цінових стимулів для підприємств, що сприятиме підвищенню ефективності використання енергоресурсів. Трансформація енергетичного сектору України має початися з обґрунтованого перегляду політики енергоефективності. З урахуванням фінансових обмежень у найближчій перспективі енергетична політика повинна бути зосереджена на підвищенні енергоефективності в енергетичному та житлово-комунальному секторі. Основними завданнями є підвищення ефективності використання енергоресурсів у споживчих системах, транспортуванні, енергопостачанні на промислових підприємствах.

Реформування системи енергетичних субсидій має супровідні

програми цільової підтримки захисту вразливих груп населення, з уточненням їх категорій відповідно до актуальних потреб. Захист малозабезпечених громадян відбувається через монетарні механізми, що сприяють раціональному використанню енергоресурсів, підвищенню відповідальності споживачів та підвищенню ефективності роботи постачальників. Система підтримки різних категорій населення повинна бути частиною соціальної політики, а не регулюватися в межах енергетичного сектора. Реформа передбачає створення єдиної системи державної соціальної допомоги, перехід до монетарних енергетичних і житлових субсидій, а також врегулювання питань захисту працівників енергетичної галузі в рамках загальнодержавної соціальної політики [9; 37].

Питання енергозбереження стає дедалі актуальнішим у всьому світі. Воно має не тільки економічні переваги для споживачів, але й важливу роль у збереженні довкілля для майбутніх поколінь зменшує навантаження на електричні мережі. Європейський Союз поставив перед собою мету скоротити щорічне споживання первинної енергії на 20% до 2020 року. В Україні рівень реалізації енергозберігаючих заходів залишається недостатнім, особливо в житлово–комунальному секторі, де ситуація є критичною [38].

Оновлена Директива встановлює, що до 2030 року країни–члени Європейського Союзу повинні спільно досягти зниження обсягів енергоспоживання щонайменше на 11,7% порівняно з рівнем 2020 року. Для реалізації цього завдання держави–члени мають забезпечувати середньорічну економію кінцевого споживання енергії на рівні 1,49%, починаючи зі скорочення на 1,3% до кінця 2025 року та поступово підвищуючи цей показник до 1,9% до кінця 2030 року [39].

Запровадження енергозберігаючих рішень потрібно починати з культури та високого рівня відповідальності як усього суспільства, так і кожного його члена, який має починатися із середньої освіти. Зі зростанням кількості побутових електроприладів і підвищенням тарифів на електроенергію питання енергозбереження у повсякденному житті стає

особливим питанням. Енергозбереження – це не відмова від комфорту чи обмеження споживання, а раціональне використання енергоресурсів, що дозволяє отримати більше користі від електроприладів. Розумне споживання електроенергії дає можливість знизити витрати на оплату електроенергії в 2–3 рази або значно підвищити ефективність використання побутових приладів без додаткових фінансових вкладень.

Система удосконалення оподаткування енергетичного сектора спрямовані на забезпечення рівних умов для всіх суб'єктів господарювання та створення сприятливого інвестиційного клімату з урахуванням отриманих результатів. Важливим напрямком є розробка збалансованої системи енергетичних та екологічних податків (оподаткування енергоспоживання) та концентрація інвестиційних ресурсів для реалізації великих проектів через створення спеціальних фондів фінансування розвитку енергетики. Пріоритетами є формування прозорої та ефективної податкової системи, вдосконалення рентних відносин, запровадження стимулюючих ставок вуглецевого податку та акцій, а також створення дієвого механізму штрафних санкцій [40].

У результаті дослідження інноваційно–технічних факторів, що визначають умови для сучасного розвитку підприємств енергетичного сектору в Україні, ми виокремили шість найбільш визначальних підфактори для всіх господарюючих суб'єктів цього сектору.

Сучасні системи управління. Україна активно працює над модернізацією своєї енергетичної інфраструктури, включаючи впровадження сучасних систем управління, розроблених відповідно до міжнародних стандартів. Ключовим етапом є підготовка енергетичної та газотранспортної систем до синхронізації з енергосистемами Європейського Союзу [41].

Оновлення матеріально–технічної бази. Забезпечити модернізацію матеріально–технічної бази наукових установ і закладів вищої освіти, що готують фахівців для енергетичного сектору, а також впровадити нові спеціальності та освітні програми для підготовки кадрів, здатних забезпечити

ефективне функціонування енергетичного сектору в умовах ринкової конкуренції та під впливом небезпечних факторів.

Швидкий розвиток інновацій на ринку альтернативної енергетики відкриває нові можливості для енергетичної незалежності, підвищення економічної ефективності та досягнення цілей сталого розвитку як підприємств так і держави. Розширення використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) таких як сонячна, вітрова, геотермальна та біоенергетика, дозволяє зменшити залежність від імпортованих енергоресурсів, забезпечуючи енергетичну безпеку. Водночас це стимулює розвиток нових технологій, створення робочих місць і зростання конкурентоспроможності на світовому ринку. Також значущим фактором є державна підтримка та регуляторні заходи, спрямовані на стимулювання інвестицій в інноваційні технології, розвиток дослідницьких програм і забезпечення сприятливих умов для розвитку.

Розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) [42]:

- Вдосконалення технологій сонячної та вітрової енергетики, що забезпечує їхню продуктивність і знижує собівартість виробництва;
- Використання плавучих сонячних електростанцій та офшорних вітрових парків для ефективного використання простору.

Зберігання енергії:

- Розробка високоефективних акумуляторних систем для накопичення енергії та забезпечення стабільності мережі;
- Впровадження технологій Power-to-X (перетворення електроенергії у водень або інші види палива).

Використання цифровізаційних процесів та технологій ("розумні" енергетичні мережі (Smart Grids)):

- Штучного інтелекту та великих даних (Big Data) для оптимізації виробництва та споживання енергії;
- Впровадження розумних лічильників для моніторингу та аналізу енергоспоживання в реальному часі.

Однак недостатній рівень науково-технологічного потенціалу більшості українських підприємств спричиняє уповільнення ключових процесів у галузі. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до модернізації наявного обладнання та активного впровадження новітніх технологій.

У сучасних умовах вектори соціально-економічного розвитку енергетичного сектору України все більше орієнтовані на пошук альтернатив невідновлювальним енергоресурсам. З цією метою на підприємствах енергетичної галузі створюються інноваційні підрозділи, основною функцією яких є розробка, виробництво та самостійне просування на ринку нових продуктів і технологій. Також їх діяльність спрямована на адаптацію виробництва до індивідуальних запитів споживачів.

Системна робота таких підрозділів дозволяє ефективно реалізовувати поставлені завдання, сприяє зростанню креативного та виробничого потенціалу персоналу, а також підвищує загальний рівень розвитку підприємств енергетичного сектору.

Серед соціокультурних факторів, які визначають умови для сучасного розвитку підприємств енергетичного сектору в Україні, ми виділили такі:

Корпоративна культура. Підвищення рівня корпоративної культури підприємств, впровадження системи енергетичного та екологічного менеджменту, а також контроль якості із зміцнення їхньої сприятливості залучення інвестиційних ресурсів.

Відповідальність споживачів. Законодавче закріплення економічної відповідальності споживачів за оплату спожитих енергоресурсів та енергетичних послуг та права постачальників на відключення боржників від енергопостачання.

Інформативність споживача. Розвиток цифрових технологій спричинив глобальну інформатизацію суспільства. Зростає обсяг даних, що надходять через електронні інформаційні ресурси, що сприяють комунікації зі споживачами та посередниками. Впровадження цих технологій у сферу енергетики України сприяло підвищенню обізнаності суспільства щодо

соціально–економічного стану підприємств галузі, покращенню взаємодії з іноземними стейкхолдерами та забезпеченню відкритості та прозорості. Але нажаль із повномасштабним вторгненням більшість відкритих даних цієї галузі закриті через міркування національної безпеки. Обмежений доступ до інформації ускладнює аналітичні дослідження, планування інвестицій та контроль за реалізацією енергетичних стратегій. Попри це, галузь продовжує розвиватися, пристосовуючись до нових викликів та знаходить шляхи для забезпечення енергетичної стійкості країни.

Цифрові технології значно покращили процес комунікації між енергетичними підприємствами та споживачами (планові та аварійні відключення), що дає можливість спланувати робочі та побутові аспекти. Використання автоматизованих систем оповіщення, мобільних додатків, електронної пошти, SMS–розсилок та онлайн–платформи дозволяє оперативно інформувати споживачів. Завдяки впровадженню інтелектуальних систем моніторингу енергомереж енергетичних підприємств можна швидко виявити збої та реагувати на них, мінімізуючи незручності для споживачів. Крім того, цифровізація дозволяє користувачам у режимі реального часу відстежувати стан електропостачання через спеціальні онлайн–сервіси та мобільні додатки, які досягають рівня прозорості. Ці інструменти не лише полегшують процес інформування, а й забезпечують кращу координацію між службами енергопостачання, що сприяє швидкому відновленню електропостачальника [42].

На основі аналізу безпеково-екологічних чинників макроекономічного середовища, що формують умови для розвитку підприємств енергетичного сектору в Україні, можна зробити низку висновків. Зокрема, погіршення загального стану довкілля обумовлює необхідність впровадження у виробничі процеси екологічно орієнтованих, природозберігаючих технологій. У контексті прагнення до енергетичної незалежності та наближення до екологічних стандартів Європейського Союзу, Україна поступово скорочує обсяги викидів забруднюючих речовин в атмосферу та зменшує рівень

негативного фізичного впливу на навколишнє середовище з боку підприємств енергетичної галузі.

Однак відсутність чітко розробленої державної методології оцінювання екологічного впливу енергетичних проєктів на довкілля призводить до того, що відповідні звіти здебільшого обмежуються лише описовими, якісними характеристиками поточного та прогнозованого стану екосистем [43].

Зобов'язання щодо зниження впливу енергетики України на довкілля потребують залучення додаткових інвестицій. Основним пріоритетом у цьому напрямку є скорочення викидів парникових газів від великих паливоспалювальних установ, що можна забезпечити шляхом реалізації заходів з підвищення енергоефективності, енергозбереження та розширення використання відновлюваних джерел енергії. Для мінімізації негативного впливу енергетичного сектору на довкілля державна політика зосереджена на зменшенні утворення шкідливих речовин у процесі виробництва шляхом впровадження сучасних технологій, локалізації викидів та скидів із подальшою їх нейтралізацією.

Збройна агресія проти України чітко продемонструвала необхідність створення ефективної системи забезпечення енергетичної безпеки як у мирний час, так і в умовах надзвичайних ситуацій. Україна повинна впровадити механізм, який забезпечує стабільне постачання енергоресурсів у разі блокування їх імпорту або пошкодження енергетичної інфраструктури.

З огляду на зростання ризиків для енергетичної безпеки необхідно кардинально переглянути підходи до захисту критичної енергетичної інфраструктури та створити нову систему охорони стратегічних енергетичних об'єктів. Кінцевим призначенням є побудова багаторівневої, комплексної та скоординованої системи енергетичної безпеки, яка включає заходи з попередження та захисту критично важливих енергетичних об'єктів, з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах надзвичайного стану – війни. Важливим аспектом є створення механізмів координації дій між органами державної влади та суб'єктами господарювання під час кризи

(небезпеки). Підприємства також повинні формувати стратегічні запаси енергоресурсів для реагування на надзвичайні ситуації (критичні). Підвищення конкурентоспроможності енергетичного сектора забезпечує не лише економічну ефективність, але й здатність підприємств аналізувати ризики та забезпечувати стійке функціонування в умовах виникнення загроз.

Зміни у сфері енергетики призводять до посилення вимог щодо використання енергії суспільством та підприємствами. Тобто правильний розподіл електроенергії, зменшить процес її споживання. Екологічні параметри енергетичних підприємств під безпеково–екологічними факторами можна розглядати через такі аспекти [44; 45; 46]:

Підприємства енергетичного сектору, особливо теплові електростанції (ТЕС), є основними джерелами викидів вуглекислого газу (CO_2), оксидів сірки (SO_2), оксидів азоту (NO_x) та твердих часток. Скорочення викидів є пріоритетом, зокрема через перехід на чистіші види палива (газ замість вугілля) та впровадження технологій зберігання вуглецю (CCS). Моніторинг та контроль викидів є частиною екологічної політики багатьох підприємств, зокрема через встановлення систем очищення газів і фільтраційного обладнання. Великі обсяги води використовуються на енергетичних підприємствах для охолодження, гідравлічного видобутку та інших виробничих процесів. Важливою проблемою є забруднення водою тепловими викидами та хімічними речовинами, що погіршує екосистеми та ставить під загрозу водні ресурси. Застосування технологій замкненого водопостачання та очищення стічних вод є ключовими заходами з мінімізації негативного впливу. Будівництво вітрових, сонячних або гідроелектростанцій може призводити до деградації земельних ресурсів, особливо у випадку вирубки лісів або порушення природних екосистем. Впровадження екологічних стандартів та принципів сталого землекористування допомагає мінімізувати негативний вплив на довкілля. Будівництво та експлуатація енергетичних об'єктів можуть негативно впливати на місцеві екосистеми та види тварин, особливо у випадку великих гідроелектростанцій або вітрових

парків. Важливими заходами є проведення екологічних оцінок перед реалізацією проєктів та впровадження технологій, що зменшують ризики для фауни та флори [45; 46]. Підвищені екологічні ризики пов'язані з можливими аваріями на підприємствах, що можуть спричинити масштабні забруднення (розливи нафти, аварійні викиди хімічних речовин). Розробка планів реагування на надзвичайні ситуації та вдосконалення систем моніторингу й контролю ризиків є обов'язковими складовими екологічної політики.

Сучасні екологічні стандарти та регулювання спрямовані на зменшення шкідливого впливу енергетичних підприємств на довкілля. В Україні ці вимоги адаптуються відповідно до європейських стандартів, зокрема в рамках Угоди про асоціацію з ЄС [9; 47].

Врахування цих параметрів є ключовим для забезпечення безпеково–екологічної сталості підприємств енергетичного сектору. Це особливо актуально в умовах воєнного стану та повномасштабного вторгнення, коли питання енергетичної незалежності та екологічної безпеки набувають стратНа формування потенціалу людських ресурсів впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Визначальну роль у цьому процесі відіграють два ключові аспекти: демографічна ситуація (зокрема чисельність населення, його структура, середня тривалість життя, показники народжуваності та смертності) і якість людського капіталу, яка включає рівень життя, освіти, стан здоров'я, культурного розвитку тощо. Демографічні чинники здебільшого визначають кількісну складову людського потенціалу. Проте, як підкреслюють деякі дослідники [48; 49; 50; 51], їхній вплив не обмежується лише кількісними характеристиками. Вони також формують якість демографічного складу населення через стан генофонду, показники здоров'я та тривалість активного трудового життя. Досліджуючи чисельність населення України у 2022 році (табл. 2.2.), зазначимо, що загальна чисельність населення становить 41130432 осіб. Цей показник з кожним роком поступово зменшується. Регіони, які мають найбільшу кількість населення: донецька область (4 056 405 осіб), дніпропетровська область (3

093 151 осіб), харківська область (2 596 250 осіб), львівська область (2 476 113 осіб), одеська область (2 349 749 осіб), м. Київ (2 950 702 осіб), а регіони з найменшою чисельністю населення: чернівецька область (889 928 осіб), кіровоградська область (902 275 осіб), тернопільська область (1 020 953 осіб), рівненська область (1 140 902 осіб). Також спостерігається різниця між наявним і постійним населенням, що свідчить про значний рівень міграції, зокрема студентів, працівників та іноземців [1; 52].

Таблиця 2.2

Чисельність населення по регіонах (за оцінкою) на 1 лютого 2022 року

	Наявне населення		Постійне населення	
	на 1 лютого 2022 року	середня чисельність у січні 2022 року	на 1 лютого 2022 року	середня чисельність у січні 2022 року
Україна	41130432	41148884	40960795	40979247
Вінницька	1507738	1508626	1500653	1501541
Волинська	1020770	1021063	1018042	1018335
Дніпропетровська	3093151	3094818	3089842	3091509
Донецька	4056405	4057888	4043520	4045003
Житомирська	1177564	1178298	1178333	1179067
Закарпатська	1243721	1244098	1240888	1241265
Запорізька	1636322	1637392	1635533	1636603
Івано–Франківська	1350565	1351193	1347839	1348467
Київська	1795542	1795310	1789763	1789531
Кіровоградська	902275	902993	895860	896578
Луганська	2101653	2102287	2097056	2097690
Львівська	2476113	2477123	2457743	2458753
Миколаївська	1090492	1091157	1089777	1090442
Одеська	2349749	2350571	2338689	2339511
Полтавська	1350564	1351424	1342726	1343586
Рівненська	1140902	1141343	1139842	1140283

Продовження табл. 2.2.

Сумська	1034364	1035068	1032172	1032876
Тернопільська	1020953	1021333	1017702	1018082
Харківська	2596250	2597606	2580614	2581970
Херсонська	1000370	1000984	998938	999552
Хмельницька	1227474	1228152	1224311	1224989
Черкаська	1159200	1159972	1155571	1156343
Чернівецька	889928	890193	886863	887128
Чернігівська	957665	958490	949123	949948
м.Київ	2950702	2951502	2909395	2910195

Джерело: згруповано автором на основі 1; 52.

Головним фактором зменшення чисельності населення є його природне скорочення. Так, кількість померлих за причинами смерті у січні 2022 року становить 161439 осіб, основними хворобами, які призвели до смерті були: деякі інфекційні та паразитарні хвороби, хвороби системи кровообігу (ішемічна хвороба серця) тощо [1;52].

За даними Департаменту патрульної поліції, у 2023 році внаслідок дорожньо–транспортних пригод загинуло 3053 особи, а 29 502 особи отримали травми. Найбільш небезпечним порушенням для життя є перевищення швидкості, яке стало причиною смерті 1716 людей , що становить майже 56% усіх смертей на дорогах. Збройна агресія також суттєво вплинула на зростання смертності українців, особливо чоловіків, через загибель під час бойових дій, ракетні обстріли військових і цивільних об'єктів, а також через ув'язнення та полон. Вона спричинила підвищення смертності через обстріли та обмеження доступу до медичної допомоги на тимчасово окупованих територіях і в зонах активних бойових дій. Це також призвело до кадрових втрат і змін у запиті на медичні послуги, до яких інфраструктура не була готова. Крім того, систематичні стреси викликали нові та загострили наявні хронічні захворювання [53; 54].

Загальне скорочення чисельності населення по Україні у січні 2022 року

становило 36904 осіб (природне скорочення 39186 осіб та міграційний приріст 2282 осіб). Смертність населення України за 2020–2024 роки представлено на рис. 2.11. Дані, які опублікувало Міністерство юстиції, у 2024 році зафіксували 495 тисяч смертей, що майже не відрізняється від показників 2023–го – 496,2 тисяч, які підтверджують кризову демографічну ситуацію в Україні.

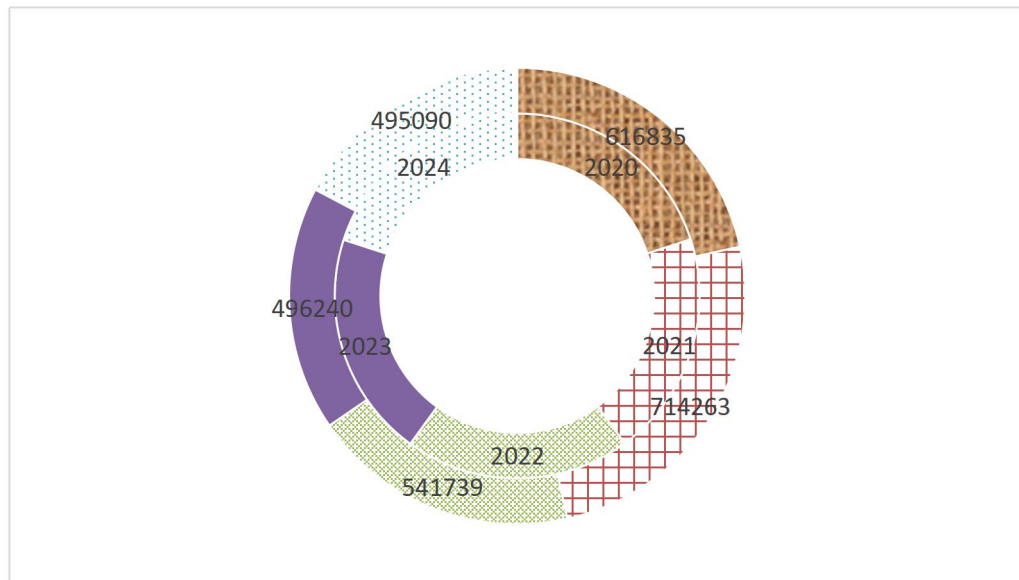


Рис. 2.11. Смертність населення України за 2020–2024 роки, осіб [1; 55; 56]

Також найбільше людей померло у: дніпропетровській області – 53,2 тисячі, м.Києві – 35,5 тисячі, харківській області – 34,8 тисячі, одеській області – 32,1 тисячі, львівській області – 31,4 тисячі. Так, смертність перевищила народжуваність у 2,8 раза. Найгірша демографічна ситуація на підконтрольних частинах Херсонщини й Донеччини. Там смертність перевищує народжуваність в 11 та 8,5 раза відповідно [57].

Головними чинниками надзвичайної смертності українців є:

Розширення зайнятості в небезпечних умовах.

Ігнорування стандартів здорового способу життя, включаючи неправильне харчування та недостатню фізичну активність, що часто пов'язано з обмеженим доступом до необхідної інфраструктури.

Запізніле реагування на проблеми зі здоров'ям.

Нехтування факторами ризику на дорогах.

Відмова від профілактичних оглядів і вакцинації.

Негативна екологічна ситуація.

Особливо гострою є проблема доступності медичних, реабілітаційних та рекреаційних послуг для жителів малих населених пунктів.

У 2020 році, напередодні значного впливу пандемії COVID–19 на Україну, сумарний коефіцієнт народжуваності становив 1,22 дитини на одну жінку, що значно нижче рівня 2012 року (1,53) і майже вдвічі менше за показник, необхідний для простого відтворення населення (2,2). За час збройної агресії, за оцінками експертів, цей показник знизився ще більше, опустившись нижче 1, що зумовлено безпековими ризиками, невизначеністю щодо майбутнього та розділенням сімей. Народжуваність в Україні за регіонами в 2020–2024 роках представлено в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Народжуваність в Україні за регіонами в 2020–2024 роках, осіб

Найменування регіону	2020	2021	2022	2023	2024
АРК*	0	0	0	0	0
Вінницька	11.565	10.605	10.084	8.823	8 228
Волинська	10.500	9.890	8.429	8.037	7 422
Дніпропетровська	21.473	19.687	16.936	14.433	14 029
Донецька**	11.109	10.213	2.528	1.448	1 177
Житомирська	9.201	8.605	6.865	6.942	6 367
Закарпатська	13.619	12.747	10.874	9.450	8 657
Запорізька**	10.606	9.645	5.473	3.454	3 176
Івано–Франківська	11.837	10.595	9.385	8.163	7 650
Київська	14.270	12.698	10.852	10.820	10 222
Кіровоградська	6.099	5.566	5.327	4.537	4 191
Луганська**	4.023	3.372	459	0	0
Львівська	21.250	19.548	17.788	16.638	15 642
Миколаївська	7.684	7.074	4.612	4.827	4 651
Одеська	20.690	19.437	15.069	13.736	12 578

Продовження табл. 2.3

Полтавська	8.699	8.110	7.724	6.324	5 903
Рівненська	12.237	11.774	10.165	9.542	9 375
Сумська	6.033	5.519	4.180	3.998	3 520
Тернопільська	7.887	7.312	6.523	5.467	4 960
Харківська	16.855	15.581	7.244	7.454	7 677
Херсонська**	7.702	7.161	2.393	452	434
Хмельницька	9.750	8.734	8.221	7.189	6 677
Черкаська	7.277	6.878	6.568	5.630	4 985
Чернівецька	8.128	7.874	6.985	6.085	5 696
Чернігівська	5.970	5.379	4.200	3.959	3 756
м.Київ	30.829	29.768	17.148	19.979	19 706
м. Севастополь*	0	0	0	0	0
Всього	295.293	273.772	206.032	187.387	176 679

Примітка:

*– на тимчасово окупованих територіях України державна реєстрація актів цивільного стану за законодавством України не проводилася.

**– інформація про державну реєстрацію актів цивільного стану надана відділами державної реєстрації актів цивільного стану, розташованими на підконтрольній українській владі території

Джерело: згруповано автором на основі 1; 52;

Основними причинами низької народжуваності є:

Зміна ціннісних орієнтирів – суспільство дедалі більше акцентує увагу не на кількості дітей, а на якості їхнього виховання та утримання, а також на самореалізації поза межами батьківства чи материнства.

Погіршення стану здоров'я – збройна агресія негативно вплинула на репродуктивне здоров'я через поранення, травми, відсутність належного медичного догляду на окупованих територіях, а також стрес, страх за життя рідних і депресивні настрої.

Економічні фактори – народження дитини значно підвищує ризик бідності. У 2021 році рівень бідності серед сімей з дітьми становив 22,4% (проти 20,6% у середньому по країні), а після початку збройної агресії цей фактор набув ще більшої ваги [54].

Важкість поєднання кар'єри та батьківства – нестача гнучких умов роботи, дистанційних форматів зайнятості та доступних якісних дитячих садків ускладнює повернення жінок на ринок праці. Це впливає на рівень зайнятості серед жінок віком 25–44 років: 71,1% за відсутності малолітніх дітей і лише 51,5% за їх наявності [58; 59].

Обмежений доступ до освіти для дітей – через руйнування інфраструктури, перенаселеність відносно безпечних регіонів і постійні обстріли скоротилася можливість відвідувати дитячі садки та школи.

Поєднання цих факторів створює ефект взаємного посилення – синергія, змушуючи більшість українських сімей відкладати народження дітей до більш стабільного періоду.

В Україні зусилля, спрямовані на підвищення народжуваності, традиційно зосереджуються на збільшенні фінансової підтримки при народженні дитини. Так, у 2005 році допомогу було збільшено понад у 10 разів (з 846 гривень у січні до 8 497,6 гривні у квітні), а у 2008 році її розмір зріс із запровадженням диференційованих виплат залежно від черговості народження (12 240 гривень на першу дитину, 25 000 гривень на другу, 50 000 гривень на третю та наступних дітей). Це сприяло збільшенню кількості народжених дітей: з 426,1 тис. у 2005 році до 512,5 тис. у 2009 році [60;61].

Водночас дослідження Фонду ООН у галузі народонаселення (UNFPA) свідчать, що фінансові стимули можуть мати короткостроковий позитивний ефект, але у довгостроковій перспективі їхній вплив обмежений, особливо серед соціально вразливих верств населення. Так, навіть після підвищення виплат з 2013 року в Україні спостерігається стійке зниження рівня народжуваності. Крім того, матеріальне заохочення без комплексного підходу може спричинити ризик збільшення кількості дітей, переданих до закладів інституційного догляду – станом на липень 2024 року в Україні близько 15,3 тис. дітей перебувають у таких закладах [62].

Збройна агресія суттєво погіршила шлюбно–сімейну структуру населення: зросла кількість вдів і вдовців, самотніх людей похилого віку,

сімей, у яких дітей виховує лише один із батьків або вони мешкають без батьківського піклування. Все більше дітей стають сиротами через загибель, зникнення чи примусову депортацію батьків. Водночас значна частина фактичних сімейних пар не оформлює офіційний шлюб.

Критично низька народжуваність спричиняє зміни у віковій структурі населення. Зокрема, частка осіб віком 65 років і старше зросла з 12% у 1991 році до 18% у 2021 році і до 22% у 2024 році. Процес старіння населення продовжуватиметься, що створює додаткові соціальні та економічні виклики для країни [54]. Також до демографічних факторів віднесемо зростання чисельності осіб з інвалідністю та дітей з інвалідністю, які потребують комплексної реабілітації та підтримки. Це та категорія людей більшість з яких є непрацездатними. Кількість осіб, які отримали інвалідність, також значно зросла. Наразі немає повних і точних статистичних даних щодо інвалідизації, викликаній збройною агресією. Однак можна опосередковано оцінити кількість номерів інвалідності за допоміжними показниками. Наприклад, з 24 лютого 2022 року по 31 жовтня 2023 року понад 16,1 тисячі осіб звернулися до відповідних органів державної влади для отримання протезів верхніх та/або нижніх кінцівок, з яких 15,7 тисячі (97,5%) були забезпечені такими протезами. У цих даних не враховані інші реабілітаційні засоби та особи, які отримали протези іншим шляхом. Відповідно до звіту Програми розвитку ООН в Україні про постраждалих від вибухонебезпечних об'єктів за період з 2014 року по грудень 2021 року, на території України сталося 650 інцидентів, у яких постраждало 1078 цивільних осіб, з них 312 загинуло. Після широкомасштабного вторгнення з лютого 2022 року по травень 2024 року, за даними бази нещасних випадків серед цивільних, пов'язаних з мінами та вибухонебезпечними предметами, на підконтрольних територіях сталося 607 інцидентів, у яких постраждало ще 889 цивільних осіб. Серед них 277 загинуло (включаючи 14 дітей), а 612 отримали поранення (з яких 74 дитини). Проте збільшується масштабна вибухонебезпечними предметами через активні бойові дії, що збільшує

ймовірність нових інцидентів [54; 63; 64; 65].

Наступним, глобальним фактором демографічної кризи є масштабованість міграційним процесам, які в Україні протягом тривалого часу характеризуються значним перевищенням кількості тих, хто виїжджає, над числом прибулих. Спочатку цей відтік відбувався в межах колишнього СРСР, а з 2000-х років основним напрямком стала Польща [66].

Напередодні пандемії COVID-19 за кордоном перебувало близько 2,5–3 млн українських трудових мігрантів. У 2021 році першу посвідку на проживання в країнах ЄС отримали 875,8 тис. українців, причому 83% з них отримали дозволи в Польщі. Основною причиною переїзду залишалася зайнятість – 88% дозволів було видано саме з цієї причини [67; 68].

Повномасштабне вторгнення спровокувало масову вимушену міграцію. Громадяни України, рятуючись від бойових дій і окупації, переміщувалися як у відносно безпечні регіони країни, так і за кордон. Показники діяльності Державної міграційної служби України за 2024 рік щодо оформлено паспортів громадянина України для виїзду за кордон – 2629646 штук, видано паспортів громадянина України для виїзду за кордон – 2594840 штук, оформлено документів для виїзду громадян України за кордон на постійне місце проживання – 1614 осіб, повернулось в Україну – 473 особи. [69]

За даними ООН (2022 рік) та Держприкордонслужби України (2023–2024 роки), з початку війни Україну залишили 34,39 млн осіб, тоді як повернулися 30,91 млн (станом на 31 травня 2024 року). Таким чином, за межами країни залишається 3,48 млн громадян, які не повернулися. Окрім цього, близько 7,4% (0,26 млн) виїхали до Європи через територію російської федерації. Згідно зі звітами Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, ще 1,2 млн українців або добровільно виїхали, або були депортовані до росії та білорусі. Загалом за кордоном перебуває близько 5 млн українців. Також щонайменше 19,5 тис. дітей були незаконно вивезені до російської федерації [70; 71; 72].

Оскільки серед вимушених мігрантів значну частку становлять діти та

підлітки, їхнє неповернення спричинить серйозні демографічні втрати, посилить кризові тенденції та зменшить відновлювальний потенціал населення України. Додатковим фактором ризику є можливе возз'єднання українських сімей за кордоном після скасування воєнного стану та зняття обмежень на виїзд. Жінки, які адаптуються до життя за межами України, знайдуть стабільну роботу та житло, можуть переконати своїх чоловіків приєднатися до них. Водночас високий рівень розлучень знижує ймовірність повернення частини жінок. За даними Центру економічної стратегії, у січні 2024 року 52,5% українців за кордоном планували повернутися, 7,3% – не планували, ще 15,8% схилилися до рішення залишитися, а 24,5% не визначилися. Прогнозована кількість тих, хто залишиться за кордоном, може варіюватися від 1,3 млн до 3,3 млн осіб, залежно від тривалості війни: що довше триває збройна агресія, то менше людей повернеться до України [73; 74; 75]. Основними причинами неповернення українців є: відсутність відчуття безпеки (47%), економічні труднощі, зокрема брак роботи (31%), обмежений доступ до базових послуг (22%), недостатній рівень освіти для дітей (15%). Ці чинники створюють серйозні виклики для демографічної ситуації в Україні, посилюючи депопуляційні тенденції.

Внутрішня вимушена міграція за своїм масштабом не поступається зовнішній та негативно впливає на демографічну ситуацію. Це відбувається через зміну сімейних планів щодо народження дітей, погіршення умов життя внутрішньо переміщених осіб і нестачу соціальної інфраструктури в приймаючих громадах. У 2022 році кількість внутрішньо переміщених сімей з дітьми зросла в шість разів – із 124 тис. до 739 тис. сімей. Висока концентрація населення у відносно безпечних регіонах призводить до труднощів із доступом до житла, освіти, медичних послуг, а також ускладнює процес працевлаштування для внутрішньо переміщених осіб [54; 63].

До початку повномасштабного вторгнення в Україні було зареєстровано приблизно 1,3 млн внутрішньо переміщених осіб. З того часу їхня кількість значно зросла, і станом на липень 2024 року вона досягла 4,7 млн, з яких 3,4

млн (73,5%) були змушені покинути свої домівки після 24 лютого 2022 року. З них 2765063 це жінки, а 888986 це діти до 18 років. [63]

Переміщення до інших населених пунктів, втрата роботи та фінансової стабільності створюють відчуття невизначеності щодо майбутнього. Це залишається серйозним викликом, оскільки інтеграція в нові громади або повернення до попереднього місця проживання потребує часу, що, своєю чергою, впливає на зниження рівня народжуваності серед внутрішньо переміщених осіб.

Оскільки прогноз чисельності населення є ключовим для планування інфраструктури (лікарень, шкіл, дитячих садків), житлових програм та бізнес-стратегії, необхідний постійний моніторинг настроїв переселенців щодо повернення, адаптації на новому місці або подальшого переміщення.

Станом на грудень 2023 року, за даними Міжнародної організації з міграції, 25% внутрішньо переміщених осіб (914 тис.) розглядали можливість зміни місця проживання. При цьому 57% планували залишитися в поточному населеному пункті, а серед тих, хто мав намір виїхати, 55% не визначилися зі строками, і лише 6% повідомили про намір переїхати протягом місяця [76].

Також до демографічних факторів можемо віднести незаконне вивезення громадян України за кордон. Станом на 21 березня 2023 року 464 дитини загинули, 935 були поранені, 389 вважаються зниклими безвісти, 16 депортовані, 308 раніше викрадених дітей повернулися в Україну [77]. Зокрема, офіційно доведено вивезення з тимчасово окупованих територій до Російської Федерації щонайменше 19,5 тис. дітей [78].

Демографічний фактор, який суттєво впливає на ефективну роботу підприємств це дисбаланс на ринку праці. Збройна агресія завдала серйозного удару по ринку праці України. За даними Міжнародної організації праці, у 2022 році рівень зайнятості знизився на 15,5% порівняно з 2021 роком, що еквівалентно втраті 2,4 млн робочих місць. Попри це, український ринок праці зіткнувся з нестачею кадрів. Опитування Національного банку свідчить, що 25,6% підприємств зазнають труднощів через дефіцит кваліфікованих

працівників [79; 80; 81].

Основними причинами цієї ситуації є [81; 82; 83]: масова еміграція фахівців: за даними ОЕСР, 77% вимушених мігрантів з України мали досвід роботи, 20%—були самозайнятими або підприємцями, а 71% мали вищу освіту; мобілізація громадян, які раніше були економічно активними; невідповідність навичок кандидатів потребам роботодавців; нерівномірний розподіл економічно активного населення по регіонах.

Ці дисбаланси гальмують відновлення бізнесу та ускладнюють громадянам доступ до стабільних джерел доходу, що підриває їхні економічні перспективи. Окрім того, значна частина працездатного населення покинула країну. За оцінками Центру економічної стратегії, серед українських біженців 56% (2,8 млн осіб) перебувають у працездатному віці [73].

Надалі дисбаланс лише посилюватиметься. За прогнозами громадської організації Easy Business, до 2034 року на українському ринку праці очікується дефіцит близько 4,5 млн працівників. Найбільше зросте попит на спеціалістів у сферах: адміністративного та допоміжного обслуговування (у 2,4 раза до 2028 року); будівництва (у 2,3 раза); інформаційних технологій та електронних комунікацій (у 2,2 раза) [84].

Окрім цього, суттєво зросте потреба у фахівцях з інженерії, природничих наук, медицини, енергетики, будівництва, військовій сфері та державному управлінні. Окремою проблемою залишається низький рівень працевлаштування осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб. Станом на вересень 2023 року серед 2,1 млн ВПО працездатного віку працевлаштувалися лише 800 тис. До повномасштабної війни серед 2,7 млн українців з інвалідністю працювали лише 16% [63].

Чимало потенційно активних громадян залишаються поза ринком праці, зокрема жінки, які доглядають за дітьми молодшого віку. З початком війни ця проблема особливо загострилася, зокрема в громадах поблизу бойових дій.

Також спостерігається виключення з ринку праці людей старшого віку (50+ років). Частково це пояснюється невідповідністю їхніх навичок

сучасним вимогам ринку, проте також має місце вікова дискримінація, через яку роботодавці з обережністю ставляться до найму таких фахівців.

В Україні налічується близько 9 мільйонів осіб похилого віку, що становить кожного п'ятого мешканця міста та кожного третього жителя села. Серед них приблизно 3 мільйони людей мають інвалідність, і ця кількість постійно зростає [85].

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що на сьогодні ринок освітніх послуг і ринок праці в Україні функціонують майже ізольовано один від одного. Це підтверджується високим рівнем безробіття серед випускників закладів освіти, а також значною кількістю випадків працевлаштування молоді не за отриманою спеціальністю.

До основних причин молодіжного безробіття належать: недостатній рівень конкурентоспроможності випускників закладів вищої освіти; відсутність актуальної інформації про потреби ринку праці на момент вибору освітнього напрямку; надмірна кількість висококваліфікованих спеціалістів при обмеженій кількості відповідних робочих місць. Недостатня обізнаність абітурієнтів, студентів і випускників щодо стану та динаміки ринку праці, попиту на конкретні спеціальності, вплив чинника «престижності» при виборі професії, орієнтація на короткострокові переваги без урахування реальних можливостей працевлаштування, а також низький рівень правової обізнаності – усе це призводить до негативних наслідків [86; 87; 88].

Неврахування потреб ринку праці під час підготовки фахівців з вищою освітою та робітничих кадрів спричинило, зокрема, дефіцит кваліфікованих працівників за ключовими робітничими професіями. Отже, система професійної підготовки не повинна функціонувати ізольовано, а має бути тісно пов'язана з потребами ринку праці, враховувати структурно-технологічні зміни в економіці та адаптуватися до них. Сучасний науково-технологічний розвиток висуває нові вимоги до якості персоналу, тому однією з пріоритетних задач є забезпечення відповідності компетентностей працівників вимогам динамічного середовища. При цьому рівень кваліфікації

персоналу має випереджати темпи технологічного розвитку.

Важливо також забезпечити надійний зворотний зв'язок із зовнішнім середовищем та періодично коригувати програми підготовки й випуску фахівців і робітничих кадрів. Основою для визначення потреби в кадрах має стати аналіз поточних, короткострокових і довгострокових запитів економіки в розрізі спеціальностей і професій. На макрорівні структура потреби у персоналі визначається особливостями функціонування окремих галузей економіки та демографічною ситуацією в країні, тоді як на мікрорівні – вона значною мірою залежить від специфіки продукції або послуг, які надає підприємство. Узгоджене та паралельне визначення потреби у фахівцях з вищою освітою та робітничих кадрах сприятиме формуванню оптимального співвідношення між ними на рівні підприємств та дозволить уникнути безробіття серед молоді. При цьому в процесі планування кадрового забезпечення слід враховувати: рівень забезпеченості різних галузей і підприємств персоналом; чинники, що впливають на загальний і додатковий попит на фахівців; прогнозовані зміни у структурі пропозиції робочої сили за галузями економіки; а також безпековий та інформаційний аспекти [89; 90; 91; 92].

Інші демографічні чинники. Безпекові ризики, спричинені збройною агресією, стали ключовими факторами внутрішньої та зовнішньої міграції, скорочення народжуваності та зростання смертності, включно з передчасною. У довгостроковій перспективі значним викликом залишається безпосереднє сусідство України з росією та білоруссю. Навіть після завершення активних бойових дій ці території потребуватимуть спеціального підходу до державної політики. Додатковою перешкодою для повернення населення є значні площі українських земель, забруднені вибухонебезпечними предметами – за оцінками Мінекономіки, це близько 144 тис. кв. км, що становить 24% території країни [93]. Одним із визначальних чинників повернення українців з-за кордону та прийняття рішень щодо народження дітей є доступність безпечного та якісного житла. Масштабні руйнування суттєво погіршили

ситуацію з житловим фондом. За даними Київської школи економіки, станом на січень 2024 року зруйновано або пошкоджено понад 250 тис. житлових будівель, з яких 222 тис. – приватні будинки, понад 27 тис. – багатоквартирні будинки, а 526 тис. – гуртожитки [94]. В Україні фактично відсутній доступний соціальний житловий фонд, що створює додаткові труднощі для громадян, які не можуть дозволити собі купівлю чи оренду житла. У нинішніх умовах держава та місцева влада мають обмежені ресурси для забезпечення тимчасового житла. Проблеми з правовим регулюванням орендних відносин, дискримінація внутрішньо переміщених осіб та відсутність програм підтримки ускладнюють ситуацію, що, своєю чергою, впливає на рішення щодо еміграції та народження дітей.

Відсутність стабільного доступу до базових комунальних і побутових послуг (електро–, водо–, теплопостачання, зв'язок) значно ускладнює життя та зменшує ймовірність повернення людей до рідних міст і сіл. Соціологічне опитування компанії Gradus (2023) показало, що 41% українців, які виїхали за кордон, вважають, що рівень облаштування міст за межами України є значно кращим. Це свідчить про суттєві відмінності у розвитку інфраструктури та якості житлового середовища [95; 96; 97; 98; 99; 100]. Окрім житла та комунальних послуг, гострою залишається проблема доступу до соціальної інфраструктури. В Україні спостерігається нестача установ, що надають доглядові послуги – за даними дослідження Civitta на замовлення UNICEF, понад 3,5 млн осіб потребують таких послуг [101; 102].

Руйнування соціальної інфраструктури призвело до погіршення доступу до освіти, медицини та соціальних послуг. Від початку війни пошкоджено 3 798 закладів освіти, з яких 365 зруйновано [103]. За інформацією Міністерство розвитку громад та територій України, постраждали 159 закладів соціальних послуг, зокрема центри підтримки осіб з інвалідністю, геріатричні установи та дитячі табори [104].

Медична сфера також зазнала значних втрат: за даними обласних військових адміністрацій, станом на 30 вересня 2024 року було пошкоджено 1

885 об'єктів у 717 закладах охорони здоров'я, з яких 959—досі не відновлені. Молодіжна інфраструктура також постраждала—зруйновано 24 молодіжні центри, 21 пошкоджено, а ще 65 опинилися в окупації [105;106].

Якість міського середовища та рівень комфорту також впливають на рішення громадян щодо повернення та залишення в країні. Інфраструктура має відповідати сучасним стандартам безбар'єрності, зручності, екологічності та наявності зон відпочинку, культурних і соціальних просторів. Це вимагає ефективного планування та контролю за забудовою міст [106]

Збройна агресія та тимчасова окупація частини території України призвели до загострення демографічної кризи, що проявляється у різкому скороченні народжуваності, зростанні смертності серед військових і цивільного населення, масовому внутрішньому переміщенні мешканців із небезпечних регіонів, а також у п'ятимільйонній вимушеній еміграції, переважно жінок і дітей, значна частина яких не планує повертатися. Крім того, демографічний дисбаланс посилюється через фактичний поділ територій: на підконтрольних Україні регіонах демографічні процеси регулюються державою, тоді як на тимчасово окупованих територіях вони зазнають впливу зовнішніх чинників. З урахуванням викликів і загроз, які продовжують існувати навіть після завершення бойових дій або скасування воєнного стану в Україні, Інститут демографії та проблем якості життя НАН України прогнозує, що чисельність населення країни може зменшитися до 28,9 мільйонів осіб до 2041 року, а до 25 років. ,2 мільйонів – до 2051 року. Однак прогнозування чисельності населення використовується через брак деяких статистичних даних, зокрема через неможливість обліку демографічних показників на тимчасово окупованих територіях та різноманітність сценаріїв розвитку воєнних подій [107].

Таким чином, можна говорити про те, що чисельність людських ресурсів в Україні постійно скорочується. Отже, збереження наявних людських ресурсів при скороченні населення стає одним із головних загальнодержавних завдань. Аналіз структури постійного населення за

статевою ознакою у віковому розрізі на сучасному етапі засвідчує кількісну перевагу чоловіків у віковій категорії від 0 до 30 років, тоді як у групах віком від 32 до 65 років і старше домінують жінки [108; 109]. Така закономірність зумовлена, передусім, вищою середньою тривалістю життя жінок порівняно з чоловіками, що є характерною тенденцією для більшості країн світу. Біологічні, соціальні та поведінкові чинники, включно з ризикованішими моделями поведінки чоловіків та відмінностями у доступі до медичних послуг, сприяють формуванню такого демографічного профілю. З огляду на ці особливості, ринок праці зазнає певних трансформацій: підвищується частка жінок серед працюючого населення, особливо у сфері послуг, освіти, охорони здоров'я та соціальної допомоги. Також змінюється структура зайнятості за віком, що потребує розроблення заходів із підтримки активного довголіття, сприяння професійній адаптації працівників старших вікових груп та забезпечення гендерного балансу на робочих місцях. Водночас кількісна перевага молодих чоловіків визначає актуальність програм з професійної орієнтації, розвитку підприємницьких навичок та підтримки молодіжної зайнятості для забезпечення сталого розвитку економіки в довгостроковій перспективі [110].

2.3. Критерії оцінювання розвитку та системи управління персоналом на підприємствах енергетичного сектору економіки в небезпечових умовах

У системі управління персоналом важливу роль відіграють завдання, пов'язані з діагностикою, оцінюванням і контролем за діяльністю працівників. Саме ці процеси дозволяють визначити ефективність трудової діяльності, реальний рівень професійної підготовки персоналу та ступінь його відповідності сучасним технологічним вимогам, зокрема умовам цифровізації. Оцінювання виступає ключовим і невід'ємним компонентом управлінської

структури, оскільки являє собою складну систему, здатну виконувати регулюючу функцію щодо професійної діяльності персоналу підприємств енергетичного сектору. Показник професійності результаті дослідження був визначений на базі критеріїв, поданих у табл. 2.4, які включають освіту, стаж роботи на підприємстві, компетентність, підвищення кваліфікації, залучення до діяльності підприємства тощо.

Таблиця 2.4

Базові показники для оцінювання професійності персоналу підприємств енергетичної сфери

№	Показники	Оцінка показників	Бали
1.	Освіта	А – середня	0,35
		Б – середньо–спеціальна	0,50
		С – незакінчена вища	0,55
		Д – рівень вищої освіти	0,70
		Е – вчений ступінь	0,80
2.	Підвищення кваліфікації	А – онлайн вебінари, тренінги, курси	0,07
		Б – самопідготовка	0,50
		С – участь у програмах (тренінгах) підприємства	0,60
		Д – навчання (курси, отримання другої вищої освіти)	0,70
3.	Компетентність	А – постійна схематична діяльність	0,35
		Б – рядова робота	0,40
		С – пошук роботи під керівництвом	0,55
		Д – пошук роботи з високим рівнем відповідальності	0,70
		Е – вирішення нестандартних завдань, аналітична діяльність	0,80
4.	Участь у вирішенні актуальних проблем підприємства	А – не виявляє активності	0,07
		Б – за вказівкою керівництва	0,40
		С – середня активність	0,60
		Д – висунення ідей за пропозицією	0,70
		Е – реалізація висунутих ідей і пропозицій	0,80
5.	Стаж роботи на даному підприємстві	А – до 1 року	0,40
		Б – 1–5 років	0,50
		С – 5–10 років	0,60
		Д – 10–20 років	0,70
		Е – понад 20 років	0,80

Джерело: розраховано автором на основі: 111; 112; 113; 114.

Розрахуємо показник професійності:

ПрАТ “Укргідроенерго”:

$$P_{\text{кв}} = (0,55 + 0,50 + 0,40 + 0,07 + 0,70) / 5 = 0,44;$$

ТОВ “Газопостачальна компанія” “Нафтогаз”:

$$P_{\text{кв}} = (0,70 + 0,70 + 0,80 + 0,60 + 0,70) / 5 = 0,70;$$

ТОВ “Київськіенергетичні послуги”:

$$P_{\text{кв}} = (0,70 + 0,07 + 0,40 + 0,40 + 0,70) / 5 = 0,45;$$

Національна енергетична компанія “Укренерго”:

$$P_{\text{кв}} = (0,70 + 0,50 + 0,55 + 0,60 + 0,60) / 5 = 0,60.$$

У результаті дослідження професійності персоналу можна зробити висновок, що максимально можливий результат становить 0,78, а мінімальний – 0,25. На досліджуваних підприємствах енергетичної сфери найвищий показник професійності спостерігається у ТОВ “Газопостачальна компанія” “Нафтогаз” – 0,7, а найменша у ПрАТ “Укргідроенерго” – 0,44. Така ситуація свідчить про те, що у ТОВ “Газопостачальна компанія” “Нафтогаз” і Національна енергетична компанія “Укренерго” постійно проводиться робота з персоналом, висуваються жорсткі вимоги та контроль персоналу у зв'язку із стратегічністю.

Удосконалення процесів підбору, розстановки кадрів, стимулювання працівників, їх кар'єрного просування та підвищення кваліфікації тісно пов'язане з науково обґрунтованою, об'єктивною діловою оцінкою персоналу. Оцінювання працівника являє собою процедуру, спрямовану на визначення рівня відповідності його особистісних якостей, а також кількісних і якісних результатів роботи встановленим професійним вимогам.

Функціональна оцінка діяльності персоналу передбачає ґрунтовний аналіз ступеня виконання працівником своїх посадових обов'язків. Її головною метою є досягнення трьох основних цілей:

- інформаційної – виявлення переваг і недоліків у професійній діяльності з подальшим коригуванням трудової поведінки;
- адміністративної – прийняття управлінських рішень щодо

переведення на іншу посаду, заохочення або дисциплінарного впливу, направлення на навчання чи звільнення;

– мотиваційної – використання результатів оцінювання як ключового чинника стимулювання працівників, що дає змогу справедливо відзначати сильні сторони та інтереси персоналу.

Функціональне оцінювання діяльності персоналу підприємства проводиться експертним шляхом (рис. 2.12). Її результати свідчать про значні вимоги, які висуваються до працівників і практично повній їх відповідності у ТОВ “Газопостачальна компанія” “Нафтогаз” і ПрАТ “Укргідроенерго”.

Як показує функціональне оцінювання, на таких підприємства, як: ТОВ “Газопостачальна компанія” “Нафтогаз” і ПрАТ “Укргідроенерго”, управлінці мають достатньо високий рівень професіоналізму. Що стосується Національна енергетична компанія “Укренерго” та ТОВ “Київські енергетичні послуги”, то там такі показники, як ефективне і перспективне налагоджування ділових контактів, моніторинг і управління ризиками, перебувають на достатньо низькому рівні, що свідчить про досвідченість персоналу, але, разом з тим, відсутність розуміння сучасних тенденцій економіки. Відмінність обов'язків управлінського персоналу потребує різних підходів до оцінки їхньої роботи, особливо для спеціалістів та технічних виконавців. Оцінювання управлінського складу здійснюється з урахуванням їхніх організаторських здібностей, тобто здатності ефективно керувати підлеглими. Офіційне оцінювання управлінського персоналу необхідне, оскільки воно допомагає розв'язувати різноманітні управлінські завдання, а також мотивує співробітників працювати більш продуктивно. Наявність чіткої програми оцінювання та відкритість результатів сприяють розвитку ініціативи, підвищують почуття відповідальності та стимулюють прагнення до покращення роботи. Оцінка виконує роль правової основи для переведення, підвищення по службі, нагородження та звільнення, а також

надає необхідні дані для визначення заробітної плати й заохочення працівників.

Найменування показників	Оцінки		
	Ідеальна 5 – 4,5	Сприятлива 4 – 3,5	Задовільна 3 – 2
Безпекова ситуація на підприємстві			
Ефективне та перспективне навчання персоналу			
Система управління персоналом			
Ефективність мотиваційного механізму			
Ефективні прийоми управління бізнес– процесами			
Моніторинг і управління ризиками			
Ефективна система управління ресурсами підприємства			

- Національна енергетична компанія “Укренерго”
 ===== ТОВ “Київськіенергетичні послуги”
 ===== ТОВ “Газопостачальна компанія” “Нафтогаз”
 = = = ПрАТ “Укргідроенерго”

Рис. 2.12. Функціональне оцінювання діяльності персоналу досліджуваних підприємств енергетичного сектору економіки [розроблено автором]

Сучасний персонал – це спеціалісти, які володіють основами науки управління, а також специфічними знаннями та навичками у сфері стратегічного управління, інновацій, маркетингу, управління персоналом і виробництвом. Щоб успішно виконувати свої складні та відповідальні обов’язки, персонал повинен мати спеціальні знання й вміти ефективно застосовувати їх у повсякденній діяльності. Вимоги до їх професійної компетентності можна умовно розділити на дві групи.

Перша група включає знання та навички, необхідні для професійної діяльності в галузі управління:

- здатність обґрунтовувати та ухвалювати рішення в умовах динамічності й невизначеності;
- глибокі знання про розвиток галузі, в якій працює підприємство, включаючи стан досліджень, технологій, конкуренцію, динаміку попиту на продукцію й послуги;
- ознайомлення з управлінським досвідом інших підприємств і різних галузей;
- вміння керувати ресурсами, планувати та прогнозувати діяльність підприємства, а також застосовувати методи підвищення ефективності управління;
- використання сучасних інформаційних технологій, засобів комунікації та зв'язку.

Ці знання й уміння формуються через вивчення законів, принципів, методів управління, а також шляхів роботи з інформацією.

Друга група вимог пов'язана із здатністю працювати з людьми та управляти собою. Виконуючи свої функції, менеджери взаємодіють з різними групами людей – колегами, підлеглими, керівниками, вищими адміністраторами, акціонерами, споживачами, постачальниками та іншими.

Для ефективної роботи з людьми управлінці повинні володіти певними особистими якостями, що сприяють довірі та повазі. Серед них: високе почуття відповідальності та відданість справі; чесність у стосунках з іншими та довіра до партнерів; здатність чітко формулювати свої думки й переконувати інших; поважне й уважне ставлення до людей, незалежно від їхнього положення в структурі підприємства; вміння швидко відновлювати фізичні та моральні сили, а також критично оцінювати свою роботу.

Вимоги до професійної компетентності персоналу, який працює в енергетичній сфері, можна умовно розділити на технічні, управлінські та особистісні компетенції.

1. Технічні компетенції. Персонал в енергетичній сфері повинен володіти глибокими спеціальними знаннями та навичками, необхідними для роботи з енергетичними системами та технологіями. До них належать:

- Розуміння принципів роботи енергетичних установок та обладнання;
- Знання нормативних актів, стандартів та технічних регламентів, що регулюють діяльність в енергетичній галузі;
- Вміння застосовувати сучасні методи проектування, експлуатації та обслуговування енергетичних об'єктів;
- Навички діагностики, моніторингу та аналізу технічного стану обладнання;
- Знання сучасних технологій енергозбереження та відновлюваних джерел енергії;
- Вміння працювати з програмним забезпеченням для розрахунків, моделювання та управління енергетичними процесами;

2. Управлінські компетенції. Ефективне управління в енергетичній сфері потребує особливих навичок та знань, серед яких:

- Уміння приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності (небезпеки) та високої відповідальності;
- Планування та прогнозування діяльності енергетичних підприємств з урахуванням змін на ринку та технічного укладу (5.0, 6.0);
- Знання принципів управління проектами, особливо у сфері створення нових енергетичних об'єктів або модернізації існуючих;
- Уміння контролювати якість виконання робіт та дотримання технічних регламентів;
- Навички кризового управління для забезпечення безпеки та надійності енергетичних систем;
- Використання інформаційних технологій для моніторингу, управління та оптимізації процесів;

3. Особистісні компетенції. Для ефективної діяльності в енергетичній сфері важливі й особисті якості:

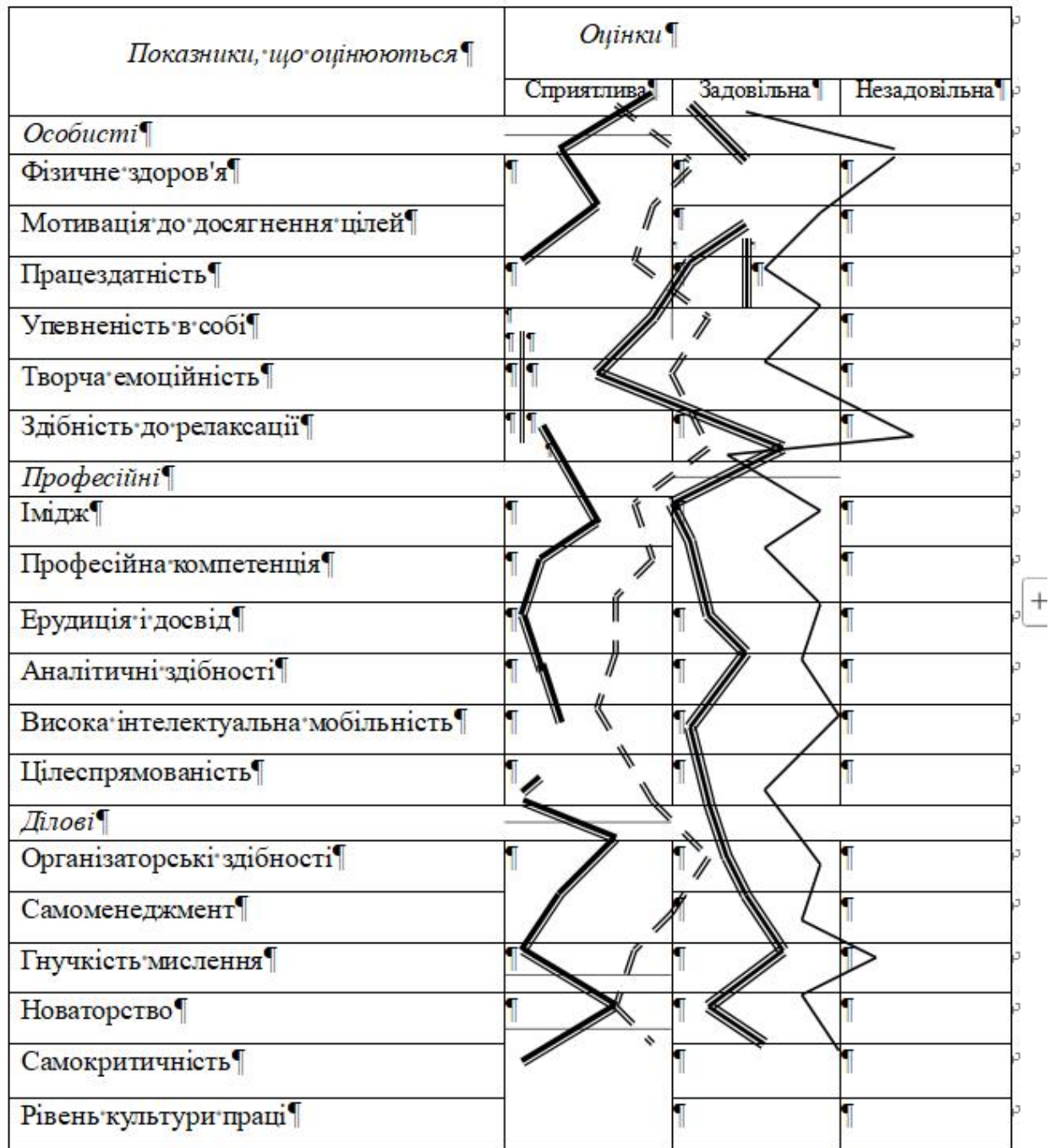
- Відповідальність та дисциплінованість – забезпечення безпеки та надійності є критично важливим;
- Аналітичне мислення та увага до деталей – важливі для виявлення можливих проблем у складних технічних процесах;
- Комунікативні навички – здатність чітко передавати інформацію та працювати в команді;
- Стійкість до стресу та вміння приймати рішення в критичних ситуаціях;
- Готовність до постійного навчання та самовдосконалення – зважаючи на швидкий розвиток технологій в енергетиці;

В цілому, компетентність персоналу в енергетичній сфері формується на основі спеціальних знань, практичних навичок, а також умінь працювати в команді, приймати рішення в умовах стресу та забезпечувати безперебійне функціонування енергетичних систем.

Особистісно–професійні характеристики працівників можуть бути оцінені за допомогою шкального методу, який передбачає визначення рівня вираженості відповідних якостей на трьох рівнях: сприятливому, задовільному та незадовільному.(рис. 2.13).

Результати графічного аналізу якостей персоналу показали, що в ТОВ «Газопостачальна компанія» «Нафтогаз» переважна більшість оцінок була зафіксована на рівні сприятливих. У ПрАТ «Укргідроенерго» позитивну, хоча й задовільну, оцінку отримали такі характеристики, як самоменеджмент, творча емоційність, незалежність і корпоративний імідж. У Національній енергетичній компанії «Укренерго» більшість показників були оцінені як задовільні, водночас рівень новаторства отримав незадовільну оцінку. Що стосується ТОВ «Київські енергетичні послуги», то тут оцінки персоналу варіювалися між сприятливими та задовільними. У Національна енергетична компанія “Укренерго” і ТОВ “Київські енергетичні послуги” становище кардинально змінюється оскільки на цих підприємствах працюють люди достатньо довгий час, що говорить як про значний досвід в

роботі, так і про відсутність знань сучасного менеджменту.



- _____ Національна енергетична компанія “Укренерго”
 == == ТОВ “Київські енергетичні послуги”
 == == ТОВ “Газопостачальна компанія” “Нафтогаз”
 == == ПрАТ “Укргідроенерго”

Рис. 2.13. Оцінювання особистих якостей персоналу на підприємствах енергетичного сектору економіки [розроблено автором]

Не менш важливим є індикатор трудового внеску персоналу, який визначається відповідно до особливої системи показників, наведених на рис. 2.14 та у додатку В.

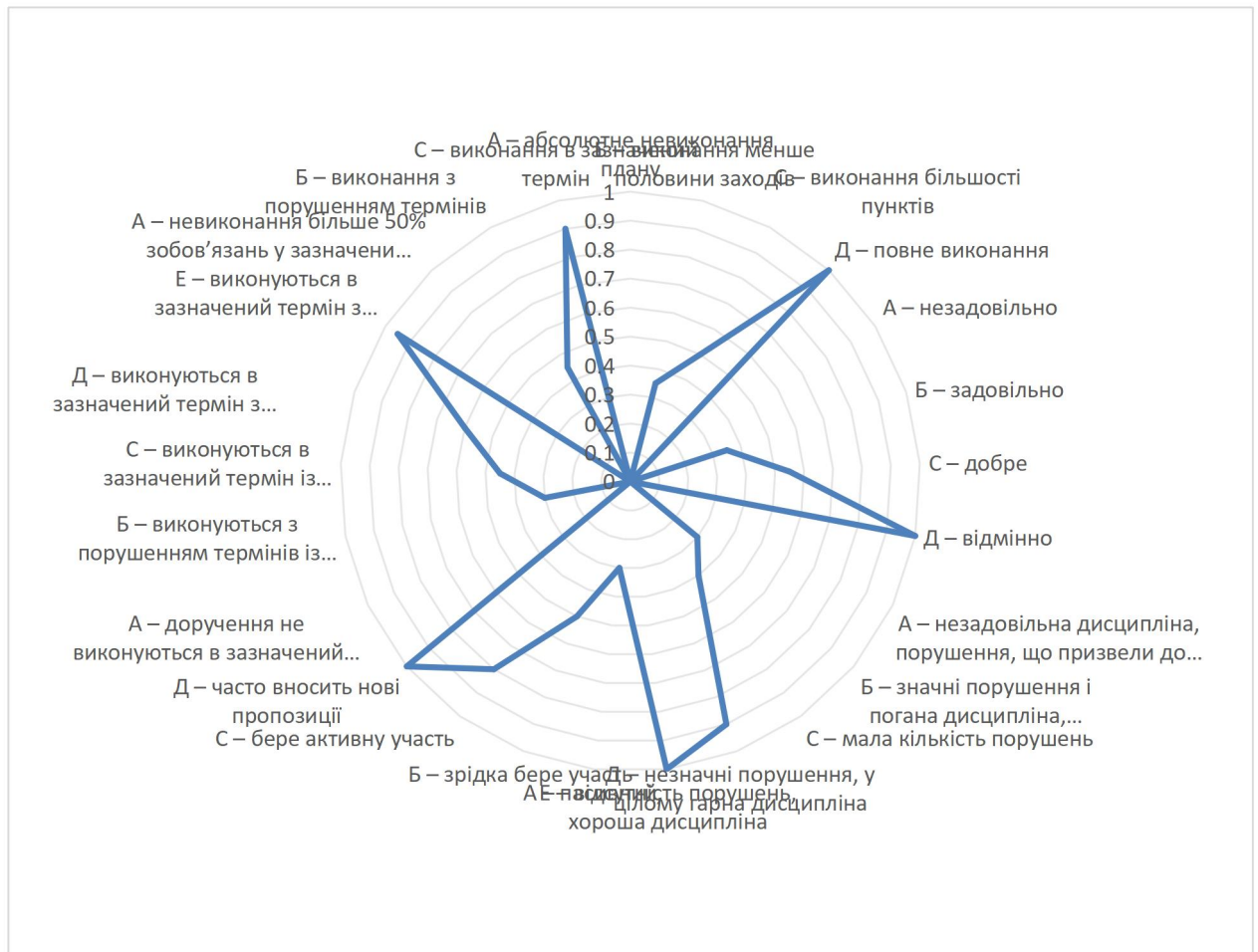


Рис. 2.14 Базові показники для розрахунку індикатора трудового внеску персоналу підприємства енергетичного сектору економіки [удосконалено автором на основі 16, с. 44]

У результаті дослідження трудового внеску персоналу підприємства енергетичного сектору економіки можна зробити висновок, що максимально можливий результат становить 0,98, а мінімальний – 0,05.

Розрахуємо індикатор трудового внеску персоналу підприємства енергетичного сектору економіки:

Національна енергетична компанія “Укренерго”:

$$I_{ТВ} = (0,50 + 0,55 + 0,40 + 0,50 + 0,45 + 0,45) / 6 = 0,47;$$

ТОВ “Газопостачальна компанія” “Нафтогаз”:

$$I_{TB} = (1,0 + 1,0 + 0,90 + 0,80 + 0,95 + 0,90) / 6 = 0,93;$$

ТОВ “Київські енергетичні послуги”:

$$I_{TB} = (0,35 + 0,35 + 0,40 + 0,50 + 0,45 + 0,45) / 6 = 0,41;$$

ПрАТ “Укргідроенерго”:

$$I_{TB} = (0,50 + 0,55 + 0,90 + 0,80 + 0,95 + 0,90) / 6 = 0,60.$$

Дослідження показало, що найбільший трудовий внесок персоналу у ТОВ “Газопостачальна компанія” “Нафтогаз” (0,93), а найменший у ТОВ “Київські енергетичні послуги” – 0,41. Це говорить про різну зацікавленість персоналу в роботі, причиною чого є відсутність мотиваційних стимулів, а також небезпечна робота у небезпечному середовищі.

Для ефективних дій персоналу, тобто перетворення їх дії на більш продуктивні та прогресивні в умовах небезпечної ситуації в Україні, надзвичайно велике значення має вироблення ними компетентностей у сфері тайм-менеджменту. Потрібно проаналізувати втрати робочого часу, що виникають у діяльності персоналу, з метою визначення шляхів їх зменшення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Втрати робочого часу (у середньому за день) персоналу

Найменування втрат	ПрАТ “Укргідроенерго”		ТОВ “Газопостачальна компанія” “Нафтогаз”		ТОВ “Київські енергетичні послуги”		Національна енергетична компанія “Укренерго”	
	мін.	%	мін.	%	мін.	%	мін.	%
Загальний фонд робочого часу	480,0	100,0	480,0	100,0	480,0	100,0	480,0	100,0
Всього втрат, в т.ч.:	134,4	28,0	60,0	12,5	110,4	23,0	87,0	18,1
1. Непритаманні обов’язки	30,9	23,0	12,0	20,0	33,1	30,0	10,4	12,0

Продовження табл. 2.5

2. Втрати, що легко фіксуються	83,3	62,0	42,0	70,0	58,5	53,0	65,3	75,0
3. Втрати з інтенсивності	20,2	15,0	6,0	10,0	18,8	17,0	11,3	13,0

Джерело: розраховано автором на основі: 111; 112; 113; 114.

У результаті дослідження використання робочого часу персоналом підприємств енергетичного сектору економіки можна виділити декілька незадовільних моментів в компетентностей у сфері тайм-менеджменту. Найбільші втрати спостерігаються в роботі персоналу у Національна енергетична компанія “Укренерго” (28,0%) і ТОВ “Київські енергетичні послуги” (19,8%), серед яких найбільшу питому вагу займають втрати, що легко фіксуються. Причиною такої ситуації може послужити безліч чинників внутрішнього середовища підприємства та особисті чинники персоналу. Головною причиною є втрати часу з причин, які не залежать від персоналу, особливо це стосується коли працівники в тривогу знаходяться в сховищі чи укритті. На ефективність використання робочого часу персоналом впливають такі особистісні характеристики: повільність у виконанні завдань; недостатня орієнтація на досягнення кінцевої мети; розпорошення уваги та відсутність зосередженості на конкретних заходах; психологічна несумісність всередині трудового колективу та інші фактори, які визначають культуру праці персоналу. Принцип активізації діючого суб'єкта полягає в стимулюванні його до максимальної активності та цілеспрямованості у процесі діяльності. Це передбачає повне використання наявного енергетичного потенціалу для досягнення поставлених цілей, необмежене застосування вольових зусиль навіть за умов необхідності граничного напруження, максимальну концентрацію уваги, ефективне та вільне використання наданих повноважень, недопущення хаотичного або некерованого розвитку процесів, що знаходяться у сфері відповідальності суб'єкта, а також формування та підтримку високого рівня ініціативності й

автономності у прийнятті рішень.

Зміст трудової діяльності визначається як сукупністю ресурсів і можливостей, які перебувають у розпорядженні працівника, так і рівнем сформованої культури праці. Остання виступає ключовим елементом індивідуального стилю професійної діяльності, що відображає узгодженість, системність і характерну манеру мислення й поведінки персоналу. Порівняння персоналу на чотирьох підприємствах показує їх високий професіоналізм, але що стосується ділових і особистих відносин, то в персоналу ТОВ “Газопостачальна компанія” “Нафтогаз” і ПрАТ “Укргідроенерго” вони більш виграшні, ніж у ОВ “Київські енергетичні послуги” і Національна енергетична компанія “Укренерго”.

Таким чином, між мотивацією, ефективністю трудової діяльності та особистими якостями працівників існує тісний взаємозв’язок. Індивідуальні характеристики працівника впливають на специфіку його мотивації та рівень її результативності, водночас мотиваційні особливості, у свою чергу, формують і посилюють ці особистісні риси. Для створення корпоративної культури, що відповідає вимогам сучасної ринкової економіки, необхідно змінювати сформовану під впливом командно-адміністративних методів систему цінностей персоналу. Це передбачає переорієнтацію свідомості всіх категорій працівників на засвоєння ключових елементів корпоративної культури ринкового типу. Одним із провідних показників такої культури виступає не лише орієнтація на комфортну атмосферу та доброзичливі стосунки в колективі, а й на досягнення стратегічних цілей і конкретних результатів діяльності підприємства.

Результати дослідження засвідчують, що на підприємствах енергетичного сектору актуальними залишаються проблеми раціонального використання робочого часу та ефективної системи матеріального стимулювання. Водночас ці питання часто не розглядаються як пріоритетні з боку керівництва, хоча вони є критично важливими для забезпечення високої продуктивності персоналу.

Висновки до розділу 2

1. Розвиток підприємств енергетичного сектору економіки України у 2014–2023 роках характеризується складною та суперечливою динамікою, обумовленою як внутрішніми трансформаціями, так і зовнішніми викликами, серед яких особливо виокремлюються пандемія COVID–19 та повномасштабне вторгнення агресора. Аналіз показав, що, незважаючи на падіння обсягів промислового виробництва у 2022 році на 38%, енергетичний сектор виявився одним із найбільш стійких сегментів економіки. Спостерігалось не тільки збереження, а й часткове зростання кількості діючих суб'єктів господарювання, зокрема у сферах виробництва електроенергії та торгівлі енергоносіями. Водночас спостерігалось скорочення кількості підприємств у сегментах розподілу електроенергії та розподілення газу через локальні мережі. Кількість зайнятих працівників у галузі демонструє коливання, проте в окремих сегментах, особливо в енергетиці, зафіксовано зростання кількості зайнятих у 2023 році, що свідчить про певне відновлення після втрат 2022 року. Стратегічне значення енергетичного сектору для економіки України залишається визначальним, оскільки він забезпечує базові потреби суспільства та промисловості, а також виступає рушієм технологічної модернізації та інтеграції до європейського енергетичного ринку.

Основними чинниками, що визначають подальший розвиток галузі, є модернізація інфраструктури, підвищення енергоефективності, зростання частки відновлюваних джерел енергії, дотримання екологічних стандартів ЄС та забезпечення енергетичної безпеки країни. Водночас серед головних ризиків залишаються висока залежність від імпорتنих енергоресурсів, нестабільність нормативно–правового середовища та дефіцит інвестицій. В умовах продовження військових дій, спрямованість на диверсифікацію енергетичних ресурсів, стимулювання альтернативної енергетики та активізація приватних інвестицій виступають ключовими напрямками

забезпечення сталого розвитку енергетичного сектору України.

2. Аналіз структури економічних досягнень свідчить, що 64% приросту ВВП пов'язано з людським капіталом, що підкреслює його домінуючу роль у забезпеченні економічного зростання, тоді як природні ресурси та фізичний капітал відіграють допоміжну роль. Отже, інвестиції в освіту, кваліфікацію та здоров'я населення є пріоритетом для підвищення конкурентоспроможності держави.

3. В енергетичному секторі України відбуваються масштабні структурні перетворення, що включають модернізацію інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, розвиток відновлюваних джерел енергії та підвищення стандартів екологічної безпеки відповідно до вимог Європейського Союзу.

4. Негативний вплив зовнішніх і внутрішніх чинників привів до зниження трудовій мотивації персоналу. Політико–правові чинники значною мірою визначають умови функціонування енергетичного сектору: ключовими викликами є політична нестабільність, недосконале законодавче регулювання, необхідність гармонізації стандартів із європейськими вимогами та забезпечення прав споживачів. Економічне середовище України обумовлюється високим рівнем інфляції, падінням економічного зростання, обмеженою інвестиційною активністю та низькою енергоефективністю, що потребує комплексної політики стимулювання сталого розвитку через підвищення енергозбереження та вдосконалення податкових механізмів. Інноваційно–технічні фактори мають вирішальне значення для відновлення та розвитку енергетичного сектору: особливо важливо активізувати впровадження сучасних систем управління, розширювати використання цифрових технологій та стимулювати розвиток внутрішніх досліджень і розробок. Соціокультурні зміни, включаючи трансформацію корпоративної культури, посилення інформованості споживачів та впровадження цифрових комунікаційних технологій, сприяють підвищенню рівня прозорості енергетичних підприємств, але водночас загострюють виклики щодо

збереження відкритості в умовах війни. Безпеково–екологічні чинники набувають стратегічного значення для функціонування підприємств енергетичного сектору, вимагаючи модернізації технологій, зміцнення захисту критичної інфраструктури та створення комплексної системи енергетичної безпеки в умовах надзвичайних ситуацій. Демографічна криза в Україні загострюється через поєднання кількох факторів: природне скорочення населення, високу смертність, зниження народжуваності, зростання інвалідизації населення, масову еміграцію працездатного населення та внутрішню вимушену міграцію. Формування та збереження людського капіталу стає визначальним чинником для економічного відновлення України, що вимагає комплексних заходів у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, підтримки зайнятості, демографічної стабілізації та реінтеграції вимушених мігрантів.

5. У процесі управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки важливу роль відіграють діагностика, оцінювання й контроль діяльності працівників, що є основою підвищення рівня професіоналізму та відповідності вимогам цифровізації. Результати дослідження свідчать, що показник професійності працівників коливається в межах від 0,44 до 0,70, де найкращі результати продемонструвало ТОВ “Газопостачальна компанія” “Нафтогаз”. Це свідчить про активну кадрову політику й високий рівень вимог до персоналу.

Функціональне оцінювання діяльності персоналу виявило, що підприємства демонструють різний рівень відповідності актуальним вимогам управління, ризик–менеджменту й навчання. Високий рівень професіоналізму спостерігається на підприємствах ТОВ “Газопостачальна компанія” “Нафтогаз” і ПрАТ “Укргідроенерго”, тоді як у Національній енергетичній компанії “Укренерго” та ТОВ “Київськіенергетичні послуги” спостерігаються окремі недоліки, що свідчать про недостатню адаптацію до сучасних вимог.

Оцінювання особистісних якостей показало, що переважна більшість працівників демонструє сприятливі або задовільні характеристики, однак рівень новаторства, гнучкості мислення та самокритичності потребує подальшого розвитку, особливо у Національній енергетичній компанії “Укренерго” та ТОВ “Київськіенергетичні послуги”.

Індикатор трудового внеску засвідчив, що найбільш зацікавленими у продуктивній роботі є працівники ТОВ “Газопостачальна компанія” “Нафтогаз”, де індикатор склав 0,93, що свідчить про наявність ефективної системи мотивації та високий рівень залучення персоналу. Найнижчий показник трудового внеску зафіксовано у ТОВ “Київськіенергетичні послуги” (0,41), що вказує на наявність серйозних мотиваційних проблем.

Дослідження втрат робочого часу виявило значні резерви підвищення ефективності через впровадження заходів з оптимізації процесів і розвитку тайм-менеджменту. Найбільші втрати робочого часу зафіксовано у Національній енергетичній компанії “Укренерго” (28,0%) та ТОВ “Київськіенергетичні послуги” (19,8%), що зумовлено як зовнішніми факторами (небезпекова ситуація), так і внутрішніми проблемами організації праці. Порівняльний аналіз персоналу показав, що високий професіоналізм поєднується з необхідністю вдосконалення особистісних і ділових якостей, а також підвищенням рівня корпоративної культури. Зміцнення корпоративної культури ринкового типу з орієнтацією на результат і досягнення цілей є критичним завданням для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Водночас проблема ефективної організації робочого часу та мотивації персоналу на сучасних підприємствах енергетичного сектору залишається недостатньо вирішеною, що потребує комплексного перегляду політики стимулювання та удосконалення системи матеріального й нематеріального заохочення.

Висновки та результати досліджень, виконаних у першому розділі роботи, оприлюднено у публікаціях наведених у списку опублікованих за темою дисертації праць [115; 116].

Список використаних джерел до розділу 2

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Міністерство енергетики України. URL: <https://mev.gov.ua/>
3. Державне агенство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://old.sace.gov.ua/uk/business/energy-audit-and-management>
4. Екосмарт лабораторія. URL: <https://ekosmartlab.com.ua/ua/all/energoaudyt/>
5. BDO. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/home-2>
6. Koval, V., Koval, I., & Bublyk, M. (2021). Regulatory policy of renewable energy sources in the European national economies. *Market Infrastructure*, 34, 40–48. <https://journals.pan.pl/Content/121123/PDF/04-08-Koval-i-inni.pdf>
7. Торгова електрична компанія. URL: <https://tek.energy/news/struktura-elektrogeneratsii-v-ukraini-ta-ii-zvyazok-iz-tarifami-na-elektroenergiyu>
8. Матійчук Л. (2023). Структура побудови та система функціонування паливно-енергетичного комплексу України. *Innovation and Sustainability*, (4), 109–118. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.109.118>
9. Енергетична стратегія України на період до 2035 року (проект) // Безпека та конкурентоспроможність: Біла книга енергетичної політики України / Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. – К. : НІСД, 2014. – 41 с.
10. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування : аналіт. доп. / [Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Бобро Д. Г., Сменковський А. Ю., Рябцев Г. Л., Завгородня С. П.] ; за заг. ред. О. М. Суходолі. – Київ : НІСД, 2020. – 178 с.
11. Клапченко В., Краснянський Г., Азнаурян І., Кузнецова І. Використання золи теплоелектростанцій у виробництві бетону. Збірник «Енергоефективність в будівництві та архітектурі». Київ: КНУБА, 2018. Вип. 10. С. 47–52.

12. ДСТУ Б В.2.7–128:2006. Будівельні матеріали. Додатки активні мінеральні та добавки–наповнювачі до цементу. Технічні умови. Чинний від 01.01.2007. Київ: Мінбуд України, 2006. 12 с.

13. Курмаєв П. Ю. Практичні аспекти підвищення ефективності державного регулювання ринку енергії в Україні / П. Ю. Курмаєв, В. І. Рибчак // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». – 2016. – № 1. – С. 33–38.

14. Ринок електроенергії в Україні. Проблеми вдосконалення. А. Шевцов, М. Земляний, В. Вербинський. URL: <http://old.niss.gov.ua/monitor/april08/14.htm>.

15. Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Енергетична безпека». Національна рада з відновлення України від наслідків війни.

16. Завербний, А., Кісь, М., & Білоус, Ю. (2023). Проблеми і перспективи залучення зовнішніх інвестицій у проекти відновлювальної енергетики України у воєнний та післявоєнний періоди. Економіка та суспільство, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-10>

17. Кобєлева Т., Перерва П. Методичні засади моніторингу показників енергетичної безпеки в діяльності бізнес–структур. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. № 3(181) (2023) с.33–42 DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.03.04>

18. Карбовська Л.О., Якушик І.Д., Фещенко О. Л., Каліна І. І., Козлова А. І. Забезпечення сталого розвитку економіки та підвищення енергетичної безпеки на основі використання відновлюваних джерел енергії: проблеми та перспективи. Фінансово–кредитна діяльність: проблеми теорії і практики Том 5 № 36 2021 <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.230338>

19. Which market is the most attractive for energy transition investment? 2021. Available at: <https://2021.global-climatescope.org/>

20. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://salo.li/D7493F7>

21. Чобіток, В., ХОЛОД, Ю., & ВАСЮЧЕНКО, П. (2024). Проблематика забезпечення енергетичної безпеки на вітчизняних підприємствах: економіко–правові аспекти. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 334(5), 238–246. URL: <https://doi.org/10.31891/2307–5740–2024–334–34>
22. Павлій, О. (2024). Вплив стратегічних змін на ефективність енергетичних компаній України. Економіка та суспільство, (63). <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2024–63–39>
23. Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. Економіка АПК, 2019, № 6, 2019. с. 64–72
24. Інституте демографії та проблем якості життя Національної академії наук URL: <https://www.demography.org.ua/>
25. Козаченко В.Л. Сучасний екологічний підхід до організації раціонального природокористування на енергогенеруючому підприємстві м. Миколаєва. Автореферат кваліфікаційної роботи на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо–професійною програмою «Екологія та охорона навколишнього середовища» спеціальності 101 «Екологія» Миколаїв – 2019.
26. Директива з енергоефективності (ЄС) 2023/1791. URL: https://energy.ec.europa.eu/news/new–energy–efficiency–directive–published–2023–09–20_en
27. Медведєва Н. А., Сухенко В. Ю. , Сухенко Ю. Г. , Радько О. В. , Розбицька Т. В. .Проведення енергоаудиту пневматичної системи харчового підприємства. Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету. – 2018. – Вип. 8, Т. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvtdau_2018_8_2_58
28. Закон України «Про ринок електричної енергії». 2017, № 27–28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019–19#Text>
29. Закон України «Про захист прав споживачів». 1991, № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023–12#Text/>

30. Закон України «Про захист економічної конкуренції». 2001, № 12. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
31. Брюховецька Н.Ю., Іваненко Л.В. Б 89 Оцінювання людського капіталу та доданої вартості підприємств: теорія та практика: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 184 с.
32. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. URL: <https://www.nerc.gov.ua/>
33. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності». 2015, № 23, ст.158. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
34. Постанова НКРЕЛП «Про затвердження Порядку ліцензування видів господарської діяльності, державне регулювання яких здійснюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг». 03.03.2020 № 548. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0548874-20#Text>
35. Закон України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг». 2016, № 51. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text>
36. Договір про заснування Енергетичного Співтовариства. 994_926 25.10.2005. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_926#Text
37. Жукова, Т.А. Проблеми енергетичних субсидій в Україні та шляхи їх вирішення [Текст] / Т.А. Жукова, Ю.В. Дмитренко // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 27 травня 2015 р. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.М. Петрушенка. – Суми : СумДУ, 2015. – С. 344–345.
38. Основні положення енергетичних стратегій та програм Європейського Союзу щодо розвитку енергетичної сфери в умовах формування загальноєвропейського ринку електроенергії. URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2017/05/2.-Energetychni-Strategiyi-YES.pdf> (дата звернення: 28.10.2019).
39. Проект “Інтеграція сталого розвитку в Україні відповідно до

Європейського зеленого курсу». URL: <https://surli.cc/hgnpld>

40. Податковий кодекс України. Кодекс від 02.12.2010 № 2755–VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755–17>

41. Проекти енергетичної безпеки. URL: <https://surl.lu/atpsph>

42. Boiko, O., Murzin, I., Akhromkin, A., Lukashev, S., & Kyrylenko, S. (2025). Impact of Renewable Energy Sources on Promoting Sustainable Development Nationwide. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1), e03389. <https://doi.org/10.47172/2965–730X.SDGsReview.v5.n01.pe03389>

43. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія / Г. В. Ситник, Г. В. Блакита, Н. М. Гуляєва та ін. – Київ : Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2020. – 284 с.

44. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища». 1991, № 41. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264–12#Text>

45. Закон України «Про землі енергетики та правовий режим спеціальних зон енергетичних об'єктів». 2011, № 1. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2480–17#Text>

46. Постанова КМУ «Про затвердження переліку енергетичних об'єктів, будівництво яких фінансується за рахунок коштів енергокомпаній, що не включаються до їх валового доходу». від 29 квітня 1999 р. N 733. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/733–99–%D0%BF#Text>

47. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо державної системи моніторингу довкілля, інформації про стан довкілля (екологічної інформації) та інформаційного забезпечення управління у сфері довкілля». 20.03.2023 № 2973–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2973–20#Text>

48. Каліна І.І., Шуляр Н.М., Мельник Б.Ю., Палій С.А. Управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств: Монографія. Київ. Інтерсервіс.2024. 232 с.

49. Братусь Г.А., Мазур Ю.В. Карбовська Л.О. . Організаційні засади

управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки. Ефективна економіка. №11. 2024.

50. Vasiutkina N., Boiko O., Marchenko S., Kondratiuk O. (2022). Implementation of the experience of Asian countries in the creation and development of innovatively active enterprises in Ukraine. Journal of Hygienic Engineering and Design. Vol. 41, pp. 412–421. URL: JHED–Volume–41–Volume–Content.pdf (keypublishing.org).

51. Коваленко Н.В., Ільїн В.Ю., Гірняк К.М., Власенко В.А. Управління персоналом в системі моделювання розвитку безпечового інноваційного потенціалу сучасного підприємства в умовах діджиталізації. Формування ринкових відносин в Україні. №10 (257). 2022. С. 45–51.

52. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/2022/>

53. Патрульна поліція України. URL: <https://patrolpolice.gov.ua/>

54. Розпорядження «Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року». від 30 вересня 2024 р. № 922–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922–2024–%D1%80#Text>

55. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/birth–death–2024–6>

56. Міністерство юстиції. URL: <https://minjust.gov.ua/>

57. Статистична інформація щодо державної реєстрації актів цивільного стану. URL: https://minjust.gov.ua/actual–info/stat_info

58. Капіца В.Ф., Орлова О.І. Шурупова К.В (Під заг. наук. редакцією д.ф.н., проф. В.Ф.Капіци). Професійна кар’єра успішного фахівця. – Том 1. Монографія. – Кривий Ріг: Видав. центр ДВНЗ «КНУ», 2013 – 508с.

59. Оцінка проблем і можливостей забезпечення промисловості робочою силою в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови України: наукова доповідь / О.Ф. Новікова, Ю.С. Залознова, В.П. Антонюк, О.О. Хандій, Н.А. Азьмук, Я.В. Остафійчук, О.В. Панькова, І.М. Новак, С.В. Охременко, О.Ю. Касперович, Д.В. Паньков, О.В. Іщенко, Я.Є. Красуліна, О.Ю. Мальцев; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 108 с.

60. Закон України «Про державну допомогу сім'ям з дітьми». 1993, № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-12#Text>
61. Населення України. Народжуваність в Україні у контексті суспільно-трансформаційних процесів. – К.: АДЕФ-Україна 2008. – 288 с.
62. UNFPA. URL: <https://ukraine.unfpa.org/en/about-us-9302>
63. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://msp.gov.ua/>
64. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/>
65. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні». 1991, № 21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>
66. Українське суспільство: міграційний вимір: нац. доповідь / Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. К., 2018
67. Minich R., Kravchuk P. The Impact of COVID-19 on Ukrainian Labour Migrants in Czechia, Hungary, Poland and Italy. Policy Brief URL: https://www.pragueprocess.eu/documents/repo/212/Policy_Brief_Minich_Kravchuk_EN.pdf
68. Лібанова, Е. М., Позняк, О. В. (2020). Зовнішня трудова міграція з України: вплив COVID-19. Демографія та соціальна економіка, 4 (42), 25–40. doi: <https://doi.org/10.15407/dse>
69. Державна міграційна служба України URL: https://dmsu.gov.ua/assets/files/statistic/year/2024_12.pdf
70. Організація Об'єднаних націй України. The UN Refugee Agency. URL: <https://www.unhcr.org/ua/overview>
71. Державна прикордонна служба України. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk>
72. Офіційне інтернет представництва Президент України. URL: <https://www.president.gov.ua/news/upravlinnya-verhovnogo-komisara-on-u-spravah-bizhenciv-zbil-93997>
73. Центру економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/>
74. Потапенко В. Вплив міграції на соціально-економічну ситуацію в Україні. Нац. ін-т стратег. дослідж., 2023. URL: <https://niss.gov>

ua/sites/default/files/2023-01/ad_mihratsia_gotove_03_01_2023.pdf

75. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України, міграційну політику ЄС та країн Східного партнерства. Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf>

76. Міжнародної організації з міграції. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/holova-predstavnytstva-mom-v-ukrayini>

77. EUvsDisinfo. URL: <https://is.gd/m6XRmx>

78. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/zvit-obsye-pro-deportatsiyi-ukrayinskykh-ditey-rosiyeyu/32396448.html>

79. Смутчак З.В. Дисбаланс на ринку праці України: виклики сьогодення. Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 29(58). КатегоріяDOI [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-29\(58\)-129-142](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-29(58)-129-142)

80. А.М. Колот, О.О. Герасименко, «Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку», Економіка і прогнозування, № 1, с. 7–31, 2020.

81. Міжнародної організації праці. URL: <https://geneva.mfa.gov.ua/posolstvo/2609-labour>

82. Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/>

83. Організація економічного співробітництва та розвитку. URL: <https://www.oecd.org/>

84. Громадська організація Easy Business. URL: <https://easybusiness.in.ua/>

85. І. Б. Іванова І–21 Соціальна робота з людьми похилого віку: навч. по – сіб. К.: Університет «Україна», 2023. – 220 с.

86. Закон України «Про основні засади молодіжної політики». 2021, № 28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>

87. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 24–26 квітня 2013 р. / За заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми : СумДУ,

2013. – Т.2. – С. 216–218.

88. Державна служба зайнятості. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.dcz.gov.ua>

89. Постанова КМУ «Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково–педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2023 році». від 11 липня 2023 р. № 708. URL: <https://v.gd/fX7I32>

90. Татарчук В. Професійна підготовка фахівців у галузі електроніки та телекомунікацій як педагогічна проблема. № 11(25) (2023): Наукові інновації та передові технології. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-612-625](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-612-625)

91. Васюткіна, Н., Андрієнко, М., & Самітов, Р. (2024). Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно–креативних компетенцій. Сталий розвиток економіки, (2(49), 15–22. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49>

92. Професійна підготовка компетентних фахівців в умовах сучасних освітніх трансформацій: теорія і практика: збірник наукових статей / за заг. ред. Олени АНТОНОВОЇ, Наталії БІРУК. Житомир: Вид-во ЖДУ, 2024. 241с.

93. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>

94. Київської школи економіки. URL: <https://v.gd/J5pC5v>

95. Закон України «Про житловий фонд соціального призначення». 2006, № 19–20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3334-15#Text>

96. Постанова КМУ Деякі питання реалізації Закону України «Про житловий фонд соціального призначення». від 23 липня 2008 р. № 682. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/682-2008-%D0%BF#Text>

97. Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 20 жовтня 2014 року № 1706– VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text>

98. Закон України «Про житлово–комунальні послуги»: від 9 листопада

2017 року № 2189–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189–19#Text>

99. Закон України «Про теплопостачання»: від 2 червня 2005 року № 2633–IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2633–15#Text>

100. Закон України «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України»: від 23 лютого 2023 року № 2923–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923–20#Text>

101. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2023 рік»: від 14 березня 2023 року № 221–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221–2023–%D1%80#Text>

102. Міжнародний надзвичайний фонд допомоги дітям при Організації Об'єднаних Націй. URL: <https://v.gd/6OFKg0>

103. Міністерство освіти та науки України. URL: <https://mon.gov.ua/>

104. Міністерство розвитку громад та територій України. <https://mindev.gov.ua/>

105. Державна політика зміцнення соціальної безпеки людини в умовах сучасних викликів і загроз: матеріали круглого столу 3–5 жовтня 2024 р. / за заг. ред. проф. З.С. Варналія: Київ–Чернівці

106. Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mms.gov.ua/>

107. Інститут демографії та проблем якості життя НАН України. URL: <https://www.demography.org.ua/>

108. Гендерний профіль країни Україна. URL: <https://v.gd/Tn14VZ>

109. Старікова А. А. Демографічна криза як фактор загрози соціальній безпеці : кваліфікаційна робота магістра : 232 «Соціальне забезпечення» / Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2024. 50 с.

110. План державних статистичних спостережень на 2025 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

111. ТОВ “Газопостачальна компанія” “Нафтогаз”. URL: <https://gas.ua/uk/home>

112. ПрАТ “Укргідроенерго”: URL: <https://uhe.gov.ua/>

113. Національна енергетична компанія “Укренерго”. URL: <https://ua.energy/>

114. ТОВ “Київські енергетичні послуги”. URL: <https://kyiv.yasno.com.ua/>

115. Мурзін Ю.С. Аналіз діяльності підприємств енергетичного сектору економіки в небезпечних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5074> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-209>

116. Мурзін Ю.С. Енергетичний сектор України. II Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець–Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 588 с.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В НЕБЕЗПЕКОВИХ ТА НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ

3.1. Напрями формування стратегії управління персоналом енергетичного сектору економіки

При формуванні або реорганізації відділів управління персоналом на підприємствах енергетичного сектору економіки необхідно дотримуватися певної послідовності дій, особливо це стосується безпекової ситуації чи умов. На практиці досить часто трапляється поширена помилка, коли під час комплектування управлінських органів спочатку розробляється організаційна структура і затверджується штатний розпис, а лише після цього визначаються функціональні обов'язки. Такий підхід нерідко призводить до помилкового або навмисно викривленого формулювання функцій в інтересах окремих осіб чи підрозділів.

Невірне визначення цілей і завдань структурних підрозділів, зокрема на підприємствах енергетичного сектору, як правило, тягне за собою суттєві фінансові та організаційні втрати. Тому формування будь-якої структури, зокрема кадрової служби, доцільно розпочинати з чіткого формулювання її цільового призначення.

Служба управління персоналом повинна виступати єдиним уповноваженим органом, який забезпечує централізацію та координацію всіх дій, пов'язаних із розробкою, реалізацією та оновленням кадрової політики на підприємствах енергетичного сектору. Її діяльність має бути спрямована на реалізацію низки взаємопов'язаних заходів, зокрема:

- забезпечення підприємств висококваліфікованими, компетентними керівниками та спеціалістами в обсягах, необхідних для підтримки

ефективного функціонування і гармонійного розвитку виробничої системи. При цьому необхідно враховувати комплекс чинників, зокрема адміністративно-правові, фінансово-економічні, соціально-демографічні, природно-ресурсні, інформаційно-безпекові та інші обмеження й особливості;

– організація та методичне забезпечення процесів, пов'язаних із функціонуванням, модернізацією та трансформацією систем внутрішньоорганізаційного апаратного управління, з урахуванням динаміки змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

В процесі дослідження нами пропонується модель структури служби управління персоналом, яка заснована на визначенні спеціальних функцій, які орієнтовано на досягненні вказаних вище основних цілей. У запропонованій функціональній моделі одночасно нами передбачається виконання нових функцій.

Для ефективного виконання покладених функцій відділ управління персоналом на підприємствах енергетичного сектору економіки повинен бути укомплектований висококваліфікованими та досвідченими фахівцями. Забезпечення результативності його діяльності передбачає вирішення низки завдань, серед яких важливе місце займає підвищення статусу кадрової служби та її функціональної значущості порівняно з іншими структурними підрозділами підприємства. Ці аспекти мають бути чітко визначені у внутрішніх регламентах та нормативно-організаційних документах [1; 2; 3; 4].

Організаційне місце кадрової служби в структурі енергетичного підприємства відображає загальний рівень пріоритетності управління персоналом з боку керівництва. З метою підвищення ефективності кадрової політики доцільно, щоб між першим керівником та керівником кадрової служби знаходився лише один управлінський рівень – заступник керівника підприємства. Наявність двох або більше проміжних ланок управління, як правило, свідчить про зниження значущості кадрових питань у стратегічному контексті діяльності енергетичного підприємства.

У таких випадках часто виникають організаційні проблеми, пов'язані з

дублюванням функцій у сфері реалізації кадрової політики, а також інші управлінські вади, що істотно знижують ефективність функціонування персоналу.

Для ефективного виконання функцій служба управління персоналом на підприємствах енергетичного сектору повинна активно застосовувати системи інформаційного забезпечення, сформовані у вигляді спеціалізованих інформаційних банків. До таких банків доцільно віднести:

- банк професійно–кваліфікаційних характеристик та посадових інструкцій, адаптованих до вимог енергетичної галузі;

- банк методик і підходів щодо оцінювання, аналізу та прогнозування розвитку кадрового потенціалу;

- банк інструментів професійно–ділової та психометричної діагностики персоналу;

- банк організаційних рішень щодо процедур атестації та конкурсного відбору працівників;

- банк актуальної кадрової інформації;

- банк нормативно–правових актів у сфері трудових відносин, охорони праці, безпеки та управління персоналом в умовах підвищених технологічних ризиків;

- банк методів і технологій управління кар’єрним ростом, плануванням ротації, розміщенням кадрів, підбору фахівців з дефіцитних напрямів;

- банк контактів з навчальними центрами, тренінговими структурами, професійними коучами та консультантами;

- банк навчальних модулів і програм, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу енергетичних підприємств;

- банк галузевих стандартів знань і компетентностей для різних рівнів посад.

Ці інформаційні ресурси повинні постійно оновлюватися, коригуватися та адаптуватися до змін у законодавстві, технологіях і внутрішньому середовищі підприємства, особливо в умовах динамічних трансформацій

енергетичного сектору.

У процесі формування та функціонування служби управління персоналом на підприємствах енергетичної сфери доцільно керуватися такими принципами:

забезпечення функціональної взаємозамінності працівників служби;

узгодженість дій кадрового підрозділу з іншими структурними одиницями підприємства;

залучення зовнішніх фахівців – консультантів, аналітиків, експертів – на умовах договору для розв’язання складних, стратегічно важливих або конфліктних кадрових питань.

Таким чином, системний підхід до організації кадрової служби сприятиме зростанню кадрової стійкості, ефективності управління людськими ресурсами та адаптаційної здатності підприємств енергетичної галузі.

У сучасних умовах керівники енергетичних підприємств здебільшого зосереджуються на досягненні прибутковості, при цьому недостатньо уваги приділяючи людському капіталу, який, за умови ефективного управління, може суттєво підвищити фінансові результати діяльності. Водночас розроблення стратегії підприємства має бути спрямоване на забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. Оскільки персонал є ключовим елементом організаційної структури, стратегія управління трудовими ресурсами набуває особливого значення, особливо в умовах енергетичної галузі, яка функціонує в умовах високої відповідальності, техногенних ризиків і обмеженого кадрового резерву.

Ефективність роботи персоналу безпосередньо впливає на загальну економічну результативність енергетичних підприємств. Однак значна частина керівників не має чітких уявлень щодо методів ініціювання трудової активності працівників, не впроваджує системних програм розвитку трудового потенціалу та здебільшого обмежується лише інструментами матеріального стимулювання.

Стратегії управління персоналом, як невід’ємна складова загальної економічної стратегії підприємства енергетичного сектора, формується в межах довгострокового планування виробничо–господарської діяльності. Незважаючи на обмеження, пов’язані з інвестиційними ресурсами, технічними регламентами чи зовнішніми ризиками (зокрема, військовими чи енергетичними кризами), сучасні підприємства енергетичної сфери змушені проєктувати розвиток як на коротко–, так і на довгострокову перспективу. При цьому кадрова складова стратегічного управління посідає визначальне місце.

Стратегія розвитку персоналу енергетичного підприємства має забезпечити цілісне бачення потреб у трудових ресурсах, формування якісного кадрового складу та підвищення результативності праці, що є необхідною умовою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Розробка стратегії управління персоналом є складовою загальної стратегії розвитку підприємства енергетичної сфери та передбачає визначення напрямів дій, часових рамок їх реалізації, показників ефективності й комплекс планових організаційно–технічних заходів. На багатьох підприємствах уже сформульовано та задокументовано ключові принципи роботи з персоналом. Водночас наявність навіть детально опрацьованої й формалізованої системи документів не гарантує високої ефективності системи управління персоналом.

Стратегія управління персоналом має бути орієнтована насамперед на залучення висококваліфікованих фахівців, які мають аналітичні, творчі та підприємницькі здібності, що є особливо важливим для енергетичної галузі з її підвищеним рівнем відповідальності та технологічними викликами.

Основними інструментами реалізації стратегії управління персоналом виступають: стратегічне та поточне планування персоналу; управління трудовими ресурсами; програми розвитку, підвищення кваліфікації; вирішення соціальних питань; система мотивації.

Реалізація цих інструментів сприяє зміні трудової поведінки

працівників, підвищенню їх продуктивності та зміцненню адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Практика свідчить, що стратегія управління персоналом є конкретизованим компонентом загальної економічної стратегії власників або керівництва енергетичних підприємств, і рівень її якості значною мірою залежить від якості управлінських рішень.

Розроблення стратегії управління персоналом здійснюється з урахуванням внутрішніх ресурсів, організаційних традицій і можливостей зовнішнього середовища. Найбільш ефективним у практиці підприємств енергетичного сектора є підхід «зверху – вниз», за якого провідна роль у формуванні стратегічних орієнтирів належить вищому керівництву. Такий підхід дозволяє:

- якісно оцінити зовнішнє ділове середовище;

- забезпечити узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства;

- чітко визначити пріоритети, важливі для всіх структурних підрозділів.

До стратегічних цілей управління персоналом на енергетичних підприємствах належать:

- забезпечення потреби в персоналі на найближчу п'ятирічну перспективу як у кількісному, так і в якісному вимірі;

- оптимізація рівня оплати праці, необхідного для залучення та утримання персоналу;

- формування ефективної системи лідерства на ключових управлінських позиціях;

- організація результативних програм навчання та професійного розвитку для всіх категорій працівників;

- налагодження ефективних каналів комунікації між управлінським персоналом і працівниками;

- впровадження інструментів формування сталої корпоративної культури.

Процес розроблення стратегії управління персоналом передбачає:

визначення місії підприємства у контексті роботи з персоналом;
проведення всебічного SWOT-аналізу з урахуванням кадрового аспекту;

аналіз кадрового складу та рівня професійної підготовки;
вивчення організаційної культури та управлінських практик;
формулювання альтернативних варіантів дій щодо ключових проблем;
визначення системи критеріїв для оцінки реалізації обраної стратегії.

Стратегія помірною зростання характерна для підприємств енергетичної сфери, які мають стабільне положення на ринку та функціонують у відносно традиційних і прогнозованих умовах. У цьому випадку розвиток здійснюється поступово, із невисокими, але стабільними темпами зростання – зазвичай на кілька відсотків щорічно.

Стрімке розширення тут не є критично необхідним, адже надмірна динаміка може зашкодити гнучкості підприємства, особливо в умовах непередбачуваних ситуацій, коли оперативна адаптація до змін ускладнюється через інерційність процесів. У такій ситуації стратегія управління персоналом має бути орієнтована на утримання кадрової стабільності, формування довготривалих трудових відносин, підтримку лояльності працівників та залучення персоналу з високим рівнем професійної відповідальності. Акцент робиться не на масове розширення штату, а на якісне підсилення команди, підвищення кваліфікації та створення умов для сталого професійного зростання персоналу.

Стратегія управління персоналом підприємств енергетичного сектору базується на концептуальних підходах до формування та професійного розвитку персоналу (рис. 3.1). У межах цих підходів особливу увагу приділяють управлінському персоналу, розвиток якого є критично важливим для забезпечення безперервності виробничих процесів та ефективного функціонування підприємства в умовах високої технологічної складності та ризиків.

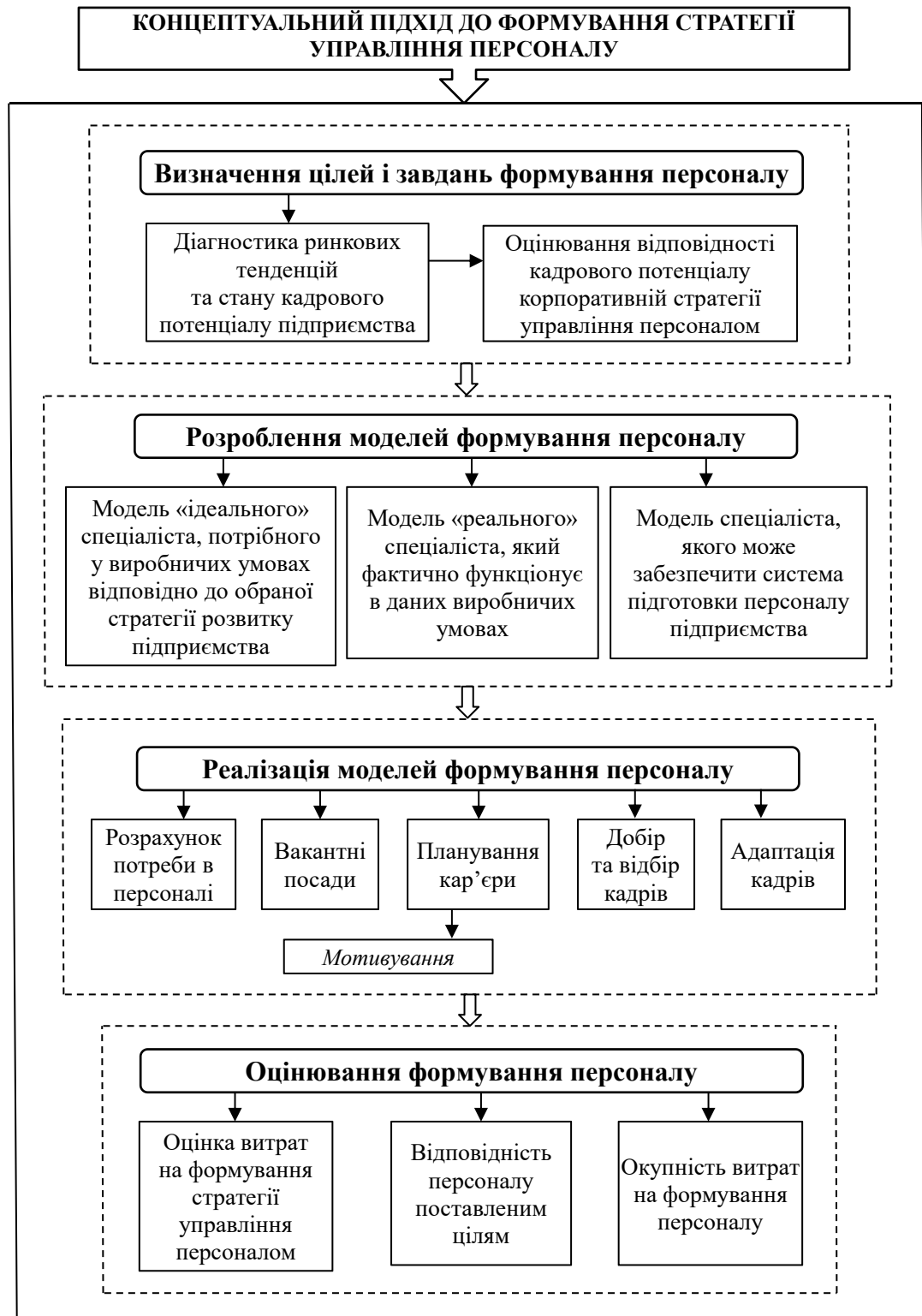


Рис. 3.1. Концептуальний підхід до формування стратегії управління персоналом підприємства енергетичного сектору економіки [розроблено автором]

Концептуальна модель розвитку кадрів передбачає розробку спеціалізованих інструментів – зокрема, моделей оцінювання ефективності та

рейтингу як управлінців, так і робітників визначення їх професійного потенціалу, планування кар'єрного зростання з урахуванням наявного досвіду, компетенцій та стратегічних потреб підприємства.

Удосконалення стратегії розвитку персоналу підприємств енергетичного сектору неможливе без впровадження нових методів роботи з трудовими ресурсами. Ці методи повинні поєднувати сучасні підходи та інструменти, спрямовані на створення умов для ефективного використання кадрового потенціалу.

Серед ключових методів формування та розвитку персоналу можна виділити такі:

Мотиваційні засоби: участь працівників у прибутках підприємства, системи матеріального стимулювання за досягнення у професійній діяльності, соціальні виплати (на оздоровлення, до свят, при народженні дитини, у разі хвороби або нещасного випадку на виробництві), пільгові путівки тощо. Досвід зарубіжних енергетичних компаній свідчить про важливість виявлення внутрішніх резервів продуктивності шляхом грамотного управління мотивацією персоналу

Адаптація персоналу на робочому місці: ознайомлення нових працівників із правилами та регламентами підприємства, професійне наставництво, профорієнтаційні співбесіди, навчання специфічним трудовим навичкам. Цей процес також охоплює засвоєння корпоративної культури, професійних стандартів і включення до внутрішніх комунікаційних мереж.

Кар'єрне планування: системна оцінка нових кандидатів, аналіз внутрішнього потенціалу працівників, формування кадрового резерву, побудова індивідуальних траєкторій професійного розвитку та просування. Це дозволяє узгодити професійні амбіції працівника з цілями підприємства та забезпечити стратегічну відповідність між потребами компанії та ресурсами персоналу.

Навчання персоналу: організація систем підвищення кваліфікації, перепідготовки, наставництва, тренінгів, ділових ігор, практичних занять.

Освітні програми мають бути орієнтовані на передання актуальних знань у пріоритетних для підприємства напрямках, розвиток навичок вирішення виробничих ситуацій та формування поведінкової компетентності у професійно значущих умовах.

Формування кадрового резерву: проведення кадрового маркетингу, прогнозування потреб у персоналі, аналіз потенціалу працівників, організаційне проектування, діагностика професійних здібностей, планування ротації. Йдеться про створення резервної групи фахівців, що пройшли відбір, цільову підготовку та здатні до ефективного виконання управлінських і виробничих функцій на відповідному рівні.

Організація трудового процесу: розвиток корпоративної культури, чітке розмежування повноважень і відповідальності, визначення пріоритетних завдань відповідно до потреб підприємства, запобігання конфліктним ситуаціям через належну регламентацію процесів. Це адміністративна функція, яка забезпечує синхронізацію людських ресурсів із поточними і стратегічними завданнями енергетичного підприємства.

Забезпечення умов праці: належне технічне, інформаційне, матеріальне, транспортне й комунікаційне забезпечення робочих місць, з урахуванням специфіки високого рівня ризику в енергетичному виробництві.

Контроль та оцінка трудової діяльності: систематичний моніторинг виконання функціональних обов'язків, дотримання норм і регламентів, виявлення випадків невідповідності стандартам продуктивності, оцінка рівня організації праці, аналіз ефективності роботи працівників.

Запропоновані підходи та методи формування і розвитку персоналу дозволяють сформулювати перспективну програму кадрової роботи новоствореного або реформованого відділу управління персоналом на підприємствах енергетичної сфери. Вона має відновити або посилити раніше втрачені функції: планування кар'єри, формування кадрового резерву, підготовку персоналу, які сьогодні часто обмежуються виключно вищим управлінським рівнем.

3.2. Формування системи управління персоналом на основі стратегії управління персоналом енергетичного сектору економіки

Формування системи управління персоналом на підприємстві енергетичного сектору економіки є поетапним процесом, що передбачає цілеспрямовану діяльність, спрямовану на забезпечення ефективного функціонування трудового потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Кожен із етапів відіграє ключову роль у поступовому удосконаленні управлінських підходів, враховуючи галузеву специфіку, високі вимоги до безпеки, технологічну складність виробництва та динамічність змін у зовнішньому середовищі. Етапність процесу дозволяє системно впроваджувати зміни, забезпечуючи логічну послідовність, контроль якості рішень, адаптацію персоналу до нових умов та підвищення загальної результативності управління. Таким чином, чітке дотримання алгоритму формування системи управління персоналом є запорукою її ефективності, гнучкості та відповідності сучасним викликам енергетичної галузі (рис. 3.2.). Формування системи управління персоналом на підприємствах енергетичної сфери доцільно розпочати з першого ключового етапу – всебічного аналізу поточного стану кадрового менеджменту. Метою цього етапу є розробка методики діагностики системи управління персоналом та формулювання рекомендацій щодо її удосконалення.

Доцільно передбачити проведення таких заходів:

Здійснення моніторингу стану системи управління персоналом на підприємстві енергетичного сектору, що передбачає аналіз наявної кадрової документації (наказів, розпоряджень, внутрішніх положень, посадових інструкцій, регламентів тощо), а також анкетування та інтерв'ювання працівників різних рівнів для виявлення реального стану кадрових процесів.

Виявлення актуальних проблем, недоліків і прорахунків у практиці кадрового менеджменту через опитування працівників та керівників

структурних підрозділів, а також контент–аналіз управлінської звітності та статистичних матеріалів.



Рис. 3.2. Алгоритм формування системи управління персоналом на підприємстві енергетичного сектору економіки [удосконалено автором на основі 4; 5; 6]

Ідентифікація причин виявлених проблем шляхом експертного аналізу складу, змісту, виконавців і якості реалізації основних функцій управління персоналом, а також шляхом бенчмаркінгу з передовими практиками інших підприємств енергетичного сектору. Оцінка рівня відповідності кадрової політики стратегічним цілям підприємства, включаючи ступінь формалізації процедур управління, ефективність комунікацій між HR-службою та іншими підрозділами, адаптивність до зовнішніх змін (законодавчих, технологічних, безпекових тощо). SWOT-аналіз кадрового потенціалу з метою виявлення сильних і слабких сторін у сфері управління персоналом, а також можливостей і загроз для його подальшого розвитку.

Соціологічне оцінювання корпоративної культури та мотиваційного клімату, що дозволяє глибше зрозуміти внутрішнє середовище підприємства і встановити рівень задоволеності персоналу трудовими умовами, управлінськими підходами та перспективами професійного зростання.

У ході формування системи управління персоналом на підприємстві енергетичної сфери необхідно робити акцент на виявлених у ході аналізу проблемах і недоліках управління персоналом. На другому етапі формування системи управління персоналом визначається склад цілей системи управління персоналом підприємства енергетичної сфери. Цілі системи управління персоналом формуються на основі місії, стратегії розвитку на конкретний період, кадрової політики підприємства енергетичної сфери.

Цілі системи управління персоналом поділяються на три рівні. На першому рівні розташована головна ціль системи управління персоналом на підприємстві енергетичної сфери. Пропонується визначити її в самому загальному вигляді як кількісне і якісне забезпечення потреби підприємства енергетичної сфери в персоналі, організацію його ефективного використання, професійного розвитку з урахуванням особливостей персоналу підприємств енергетичного сектору економіки, відповідно до задач підприємства, що змінюються, і факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Далі ставляться більш конкретні цілі другого і третього рівнів.

Цілі другого рівня носять стратегічний характер і відповідають на запитання: „У якому періоді часу, як довго буде відбуватися реалізація головної мети системи управління персоналом?” Цілі останнього, третього, рівня є конкретними задачами системи управління персоналом, виконання яких відбувається за допомогою реалізації функцій управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки. Таким чином, рішення задач приводить до реалізації цілей другого рівня, досягнення цілей другого рівня приводить до досягнення головної мети. Такий шлях від головної мети системи управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки до функцій управління персоналом і назад. Дерево цілей системи управління персоналом підприємств енергетичної сфери представлено на рис. 3.3.

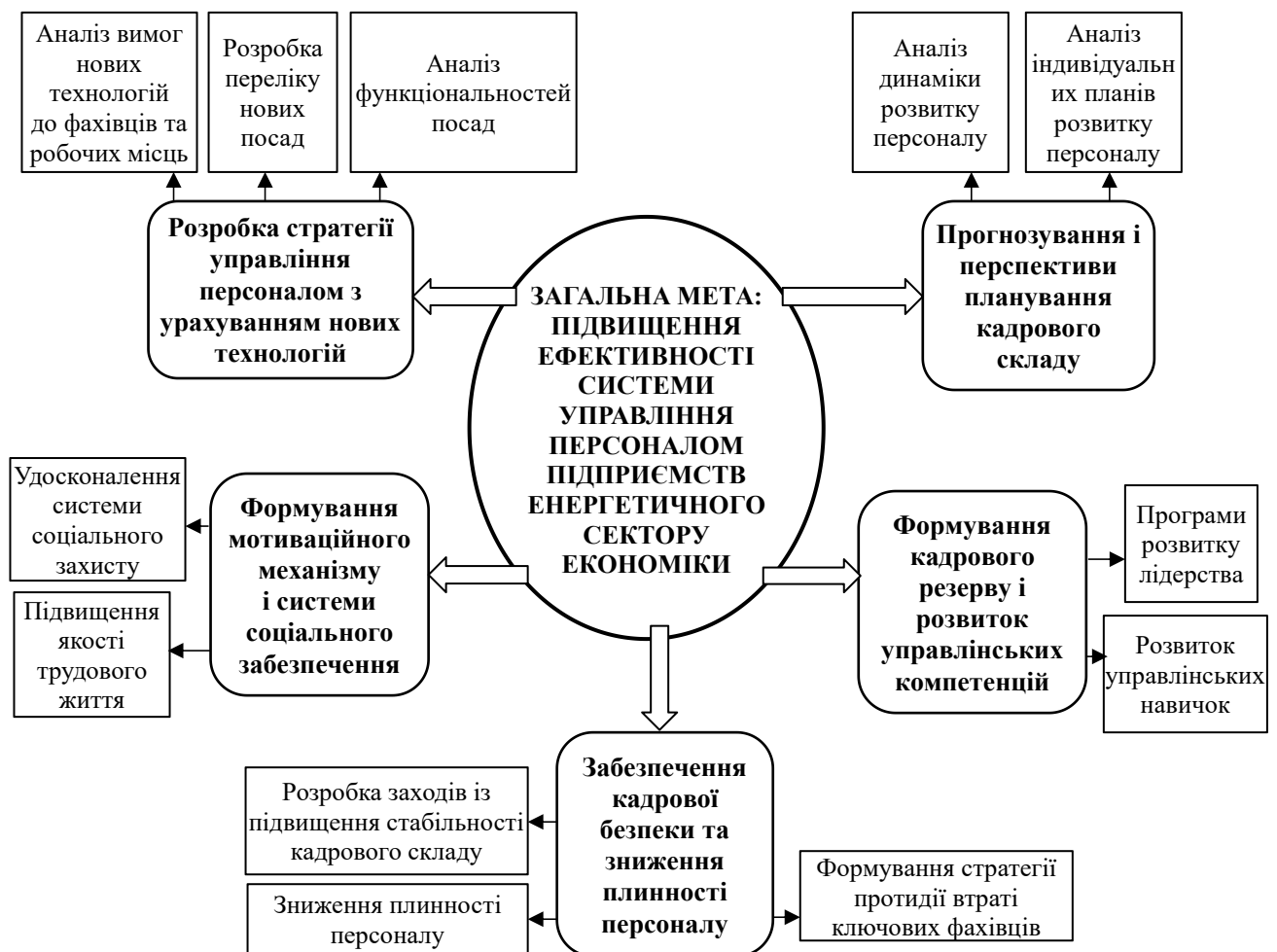


Рис. 3.3. Дерево цілей системи управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки [розроблено автором]

Задачі системи управління персоналом підприємства енергетичного сектору економіки, що становлять цілі третього рівня, реалізуються через відповідні управлінські функції, які в структурі дерева цілей відображаються як функціональні підсистеми системи управління персоналом. На цьому етапі побудови системи управління персоналом визначається комплекс її функцій, які мають бути узгоджені з поставленими задачами та забезпечувати їх ефективне виконання.

На рис. 3.4 представлено склад функцій управління персоналом, що відповідає основним функціональним підсистемам системи управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки.

1. Підсистема планування та маркетингу персоналу:

1.1. Формування кадрової політики є фундаментальною функцією системи управління персоналом, яка визначає загальні принципи, підходи, норми та правила взаємодії підприємства з трудовими ресурсами.

1.2. Формування стратегії управління персоналом – передбачає розроблення довгострокових орієнтирів і кадрової політики підприємства, що узгоджуються з його загальною стратегією розвитку та враховують галузеві й ринкові особливості.

1.3. Оцінка та аналіз кадрового потенціалу – включає вивчення структури, рівня кваліфікації, професійних компетенцій, вікової динаміки та внутрішніх резервів персоналу з метою підвищення ефективності управлінських рішень.

1.4. Дослідження кон'юнктури ринку праці – спрямоване на вивчення попиту і пропозиції робочої сили, виявлення дефіцитних професій, аналіз умов працевлаштування та конкурентоспроможності роботодавця на ринку.

1.5. Планування та прогнозування потреби в персоналі – охоплює визначення оптимальної чисельності та якісного складу персоналу для досягнення виробничих і стратегічних цілей, з урахуванням тенденцій технологічного оновлення та модернізації підприємства.



Рис. 3.4. Склад функцій управління персоналом підприємств аграрного сектора економіки [розроблено автором]

1.6. Організація маркетингової діяльності у сфері персоналу – передбачає застосування маркетингових інструментів для формування позитивного іміджу роботодавця, активне просування кадрових потреб на ринку праці, розробку бренду роботодавця та побудову ефективної комунікації з цільовою аудиторією.

1.7. Встановлення та підтримка партнерських зв'язків із зовнішніми джерелами забезпечення персоналу включає взаємодію із закладами вищої освіти, рекрутинговими агентствами, державними службами зайнятості, профільними асоціаціями для залучення кваліфікованих працівників і формування кадрового резерву.

2. Підсистема найму й обліку персоналу.

2.1. Організація процедури добору, оцінки, проведення співбесід і прийняття персоналу на роботу – охоплює весь цикл найму: від аналізу вакансій, визначення вимог до кандидатів, проведення тестування та інтерв'ю – до прийняття рішення щодо працевлаштування. Забезпечує відповідність нових працівників корпоративним цінностям, посадовим вимогам та професійним стандартам.

2.2. Облік кадрових змін (прийом, переміщення, заохочення, звільнення) – передбачає систематичну фіксацію змін у кадровому складі, ведення особових справ працівників, моніторинг кар'єрного просування, дисциплінарних заходів та результатів оцінювання праці. Сприяє підвищенню прозорості й керованості кадрових процесів.

2.3. Професійна орієнтація персоналу – включає заходи з ознайомлення нових працівників з організаційною структурою, виробничим середовищем, корпоративною культурою та вимогами до виконання посадових обов'язків. Сприяє зменшенню адаптаційного періоду та підвищенню ефективності включення в робочий процес.

2.4. Забезпечення раціонального використання персоналу – передбачає оптимальне розміщення працівників відповідно до їхніх кваліфікацій, досвіду й індивідуальних можливостей, а також спрямоване на зниження

внутрішніх резервів простою або неефективного використання робочого часу.

2.5. Управління зайнятістю персоналу – включає регулювання рівня залученості працівників, облік режимів праці (повна, часткова зайнятість, гнучкий графік, онлайн), виявлення прихованого безробіття чи кадрового перевантаження, а також реалізацію заходів щодо оптимізації штатного розкладу відповідно до виробничих потреб.

2.6. Адміністративно–документаційне забезпечення системи управління персоналом – передбачає ефективне ведення кадрового діловодства, дотримання вимог законодавства щодо обігу документації з питань праці, формування звітності, ведення архівів особових справ, забезпечення юридичної точності та своєчасності оформлення кадрових рішень.

3. Підсистема регулювання соціально–трудових відносин

3.1. Аналіз і регулювання міжособистісних і групових трудових взаємин – передбачає виявлення особливостей соціальної динаміки в колективі, ролей, неформального лідерства, причин виникнення напруги та застосування заходів щодо покращення командної взаємодії та корпоративного клімату.

3.2. Аналіз і регулювання відносин між керівництвом та підлеглими – включає оцінювання стилю керівництва, рівня довіри, ефективності комунікації та ступеня залучення працівників у прийняття управлінських рішень; формування партнерської моделі взаємодії між управлінцями та виконавцями.

3.3. Управління виробничими конфліктами та стресовими ситуаціями – передбачає розробку механізмів раннього виявлення джерел конфліктів, застосування методів їхньої профілактики, медіації або розв’язання, а також впровадження програм психологічної підтримки та зниження стресових факторів на робочому місці.

3.4. Соціально–психологічна діагностика персоналу – включає використання психодіагностичних методик, анкетувань, спостереження, опитувань для визначення рівня задоволеності працею, емоційного клімату,

мотиваційних установок, морально–психологічного стану працівників та потенційних ризиків у системі трудових відносин.

3.5. Регулювання етичних норм поведінки та взаємодії – охоплює формування та контроль дотримання етичного кодексу організації, норм ділового спілкування, взаємної поваги, толерантності та принципів рівного ставлення в колективі.

3.6. Організація взаємодії з професійними спілками та іншими представницькими органами трудового колективу – передбачає підтримку соціального діалогу, участь у колективних переговорах, укладання колективного договору, вирішення соціально–трудових питань та представлення інтересів працівників на інституційному рівні.

4. Підсистема формування безпечних і комфортних умов праці

4.1. Забезпечення відповідності умов праці психофізіологічним вимогам – передбачає врахування фізичних і психологічних навантажень, режимів праці та відпочинку, біоритмів працівників для зниження втоми, збереження працездатності та запобігання професійним захворюванням.

4.2. Дотримання принципів ергономіки праці – полягає в оптимізації організації робочих місць, обладнання та виробничого простору відповідно до фізичних і когнітивних можливостей людини. Це сприяє підвищенню ефективності праці, зниженню помилок і травматизму.

4.3. Дотримання стандартів технічної естетики – включає елементи дизайну, освітлення, кольорового середовища, шумового фону тощо, які впливають на емоційний стан працівників і формують сприятливу робочу атмосферу.

4.4. Система охорони праці та техніки безпеки – охоплює розробку й реалізацію нормативів, інструкцій і заходів із забезпечення безпеки виробничих процесів, проведення інструктажів, контроль за дотриманням правил безпеки, аналіз причин виробничого травматизму та професійних захворювань.

4.5. Охорона навколишнього природного середовища – передбачає

дотримання екологічних стандартів, зменшення шкідливого впливу підприємства на довкілля, утилізацію відходів, контроль за викидами і впровадження екологічно безпечних технологій, особливо актуальних для підприємств енергетичного сектору.

4.6. Організація системи воєнізованої охорони підприємства та захисту окремих посадових осіб – включає заходи з фізичної безпеки стратегічних об'єктів підприємства, забезпечення недопущення несанкціонованого доступу, а також захисту керівного складу від потенційних загроз, що є особливо актуальним у сучасних умовах воєнного стану та ризиків для критичної інфраструктури.

5. Підсистема професійного розвитку та підвищення потенціалу персоналу

5.1. Організація професійного навчання персоналу – передбачає цілеспрямоване формування знань, умінь і навичок працівників відповідно до посадових обов'язків, інновацій у виробничих процесах, технологічного оновлення обладнання та впровадження цифрових систем. Форми навчання можуть включати інструктажі, семінари, тренінги, онлайн–курси, навчання на робочому місці.

5.2. Проведення перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу – спрямоване на оновлення та розширення професійних знань, підвищення рівня спеціалізації, набуття нових компетенцій для зміни профілю роботи або переходу до виконання більш складних функцій. Особливо актуальним цей напрям є в умовах трансформації енергетичних технологій та зростання вимог до персоналу в умовах енергетичної безпеки.

5.3. Визначення освітніх потреб та потенціалу персоналу – включає проведення оцінювання знань і навичок працівників, виявлення прогалин у кваліфікації, розробку індивідуальних і колективних планів розвитку.

5.4. Формування внутрішнього кадрового резерву – орієнтоване на виявлення перспективних працівників для подальшого кар'єрного просування, включення їх до програм наставництва, лідерських тренінгів,

управлінських курсів, що забезпечує наступність у кадровому управлінні.

5.5. Моніторинг ефективності програм розвитку персоналу – передбачає аналіз результатів навчання, впливу на продуктивність праці, кадрову стабільність, внутрішню мобільність і досягнення стратегічних цілей підприємства.

5.6. Введення в посаду та адаптація новоприйнятих працівників – передбачає комплекс заходів, спрямованих на швидке включення нового працівника у виробничий процес, ознайомлення з організаційною структурою, стандартами підприємства, корпоративною культурою та основними службовими обов’язками. Адаптація включає як формальну, так і неформальну підтримку в перший період праці

5.7. Проведення оцінювання персоналу – включає два основні напрями оцінювання кандидатів на вакантні посади (у т.ч. внутрішніх претендентів) з метою прийняття обґрунтованих рішень щодо добору; поточна (плинна) та періодична оцінка результатів роботи персоналу – з метою виявлення ефективності працівників, їхнього професійного зростання, відповідності корпоративним стандартам та виявлення потреб у розвитку.

5.8. Стимулювання раціоналізаторської діяльності та інноваційної активності працівників – включає організацію та заохочення подання пропозицій щодо удосконалення технологій, процесів, управлінських рішень, а також створення умов для реалізації винахідницького потенціалу персоналу. Така діяльність сприяє підвищенню залученості працівників і формує культуру безперервного вдосконалення.

5.9. Реалізація ділової кар’єри та професійного зростання – передбачає підтримку працівників у побудові індивідуальної траєкторії кар’єри, створення умов для переходу на вищі управлінські, адміністративні або технічні посади, з урахуванням результатів оцінки, мотивації та потреб підприємства.

5.10. Управління кадровим резервом – охоплює системне формування, розвиток і використання кадрового резерву на основі стратегічного

планування потреб у персоналі. Включає виявлення перспективних працівників, їхню підготовку до обіймання провідних та ключових посад, участь у програмах наставництва, ротації, спеціальних тренінгах та оцінювальних сесіях.

6. Підсистема управління мотивацією трудової поведінки персоналу

6.1. Управління мотиваційними установками трудової поведінки персоналу – включає вивчення потреб, стимулів та очікувань працівників, застосування індивідуальних і колективних мотиваційних підходів, розробку програм залучення, підвищення лояльності та довгострокового утримання персоналу.

6.2. Нормування та тарифікація трудових процесів – передбачає встановлення обґрунтованих нормативів праці, класифікацію складності робіт, обсягів завдань, а також визначення тарифних ставок відповідно до кваліфікації, складності й умов виконання робіт.

6.3. Формування справедливої та стимулюючої системи оплати праці – охоплює визначення структури заробітної плати, встановлення основної та змінної її частини, впровадження бонусів, надбавок, премій, які пов'язані з індивідуальними або колективними результатами діяльності.

6.4. Запровадження систем участі персоналу у прибутках і капіталі підприємства – передбачає механізми матеріального заохочення у вигляді відсотка від прибутку, акціонування, програм співвласності, участі в фондах розвитку або заохочення, що створює довгострокову мотивацію до зростання ефективності праці.

6.5. Розробка системи нематеріального (морального) стимулювання – включає визнання досягнень працівників шляхом публічних відзнак, нагород, почесних грамот, участі в конкурсах, підтримки внутрішнього престижу та емоційної цінності результатів праці. Такий підхід формує емоційну прив'язаність до організації й підвищує рівень корпоративної культури.

6.6. Моніторинг ефективності системи мотивації – передбачає оцінювання впливу матеріальних і нематеріальних стимулів на

продуктивність, рівень задоволеності працею, плинність кадрів, зниження конфліктності та підвищення організаційної згуртованості.

7. Підсистема забезпечення соціального розвитку персоналу

7.1. Організація системи громадського харчування для працівників – включає створення умов для якісного та доступного харчування на підприємстві (їдальні, буфети, кейтерингові сервіси), що сприяє збереженню здоров'я та підвищенню продуктивності праці.

7.2. Управління житлово–побутовим обслуговуванням працівників – передбачає забезпечення персоналу житлом або сприяння в його отриманні, утримання гуртожитків, організацію побутових послуг, комунального сервісу тощо.

7.3. Розвиток культури, дозвілля і фізичного виховання – включає організацію корпоративних свят, культурно–освітніх заходів, спортивних змагань, створення умов для занять фізичною активністю, що позитивно впливає на емоційне здоров'я та командну згуртованість.

7.4. Забезпечення охорони здоров'я та організації відпочинку – передбачає медичне страхування, надання медичних послуг, оздоровлення, організацію відпусток, путівок у санаторії або профілакторії, а також заходи профілактики професійних захворювань.

7.5. Сприяння у забезпеченні працівників дитячими дошкільними установами – включає відкриття або фінансову підтримку дитячих садків, ясел, центрів розвитку дитини, що знижує навантаження на працівників із сім'ями та сприяє гендерній рівності на ринку праці.

7.6. Управління соціальними конфліктами та стресовими ситуаціями – охоплює виявлення джерел соціальної напруги, надання психологічної підтримки, консультування працівників, медіацію, формування довірливого середовища у колективі.

7.7. Організація соціального страхування – передбачає страхування працівників від нещасних випадків, хвороб, втрати працездатності, а також забезпечення соціальних гарантій у разі настання страхових випадків.

7.8. Організація доступу до товарів першої необхідності та продуктів харчування – включає відкриття корпоративних магазинів, точок реалізації товарів народного споживання за пільговими цінами, що підтримує соціальний добробут персоналу.

8. Підсистема розвитку організаційної структури та управлінських механізмів системи управління персоналом

8.1. Аналіз чинної організаційної структури управління персоналом – передбачає діагностику поточної структури управління з метою виявлення недоліків, дублювань функцій, перевантажень, неефективних зв'язків і зон управлінської відповідальності.

8.2. Проектування перспективної організаційної структури – охоплює розробку раціональної моделі управління, яка відповідає сучасним вимогам гнучкості, діджиталізації, інтегрованості функцій та розмежування повноважень.

8.3. Розроблення та оптимізація штатного розкладу – включає визначення складу структурних підрозділів, кількості посад, функціонального навантаження та кваліфікаційних вимог, забезпечуючи узгодженість між потребами підприємства й наявними кадровими ресурсами.

8.4. Формування та впровадження оновленої організаційної структури управління персоналом – передбачає організаційні, юридичні та кадрові заходи з реалізації нового підходу до структурної побудови системи управління, включаючи зміну регламентів, посадових інструкцій і процедур взаємодії.

8.5. Розробка та впровадження рекомендацій щодо розвитку управлінського стилю та методів керівництва – охоплює адаптацію керівних підходів до специфіки організаційної культури, управління змінами, розвиток лідерських компетенцій, впровадження сучасних управлінських практик (ситуаційне управління, проектний менеджмент, Agile-підходи тощо).

8.6. Створення нормативно-методичного забезпечення функціонування системи управління персоналом – включає розробку та

оновлення регламентів, положень, стандартів, інструкцій, що регулюють всі етапи управління персоналом, а також формування єдиної системи документації для підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів.

8.7. Інтеграція цифрових технологій в організаційну структуру управління – охоплює впровадження автоматизованих HRM–систем, електронного документообігу, аналітики персоналу, що забезпечує ефективну інформаційну взаємодію та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

9. Підсистема нормативно–правового забезпечення управління персоналом

9.1. Юридичне супроводження трудових відносин – включає підготовку, перевірку й правову експертизу трудових договорів, контрактів, угод, наказів про прийом, звільнення, переведення, дотримання прав працівників при дисциплінарних стягненнях, оформлення колективних договорів і участь у вирішенні трудових спорів.

9.2. Правова експертиза й узгодження розпорядчих документів у сфері управління персоналом – передбачає перевірку відповідності внутрішніх нормативних актів (інструкцій, положень, регламентів, штатного розпису тощо) чинному законодавству, нормам охорони праці, соціального захисту та захисту персональних даних.

9.3. Проведення правових консультацій з питань управління персоналом – забезпечує надання фахових роз'яснень керівникам структурних підрозділів та працівникам щодо прав, обов'язків, процедур розв'язання конфліктних ситуацій, порядку оформлення трудових відносин, підготовки до перевірок контролюючих органів.

9.4. Моніторинг змін у трудовому законодавстві та їх імплементація – полягає у відстеженні оновлень нормативно–правової бази та оперативному внесенні змін у внутрішні документи підприємства для забезпечення їх актуальності та правової відповідності.

9.5. Представництво інтересів підприємства у правових спорах із

працівниками або контролюючими органами – охоплює підготовку правових позицій, участь у трудових конфліктах, судових справах, проведення претензійно–позовної роботи.

9.6. Правова підтримка під час впровадження змін в організації праці – надання юридичного супроводу при реструктуризації, оптимізації персоналу, зміні режимів роботи, переведенні на дистанційні або гнучкі форми зайнятості, запровадженні нових форм оплати праці.

10. Підсистема інформаційного та комунікаційного забезпечення управління персоналом

10.1. Організація інформаційного та технічного забезпечення системи управління персоналом – передбачає створення й підтримку єдиної цифрової платформи (HRM–системи), баз даних працівників, електронного документообігу, технічних засобів комунікації, архівації, обробки та захисту персональних даних.

10.2. Забезпечення персоналу доступом до науково–технічної та правової інформації – включає надання працівникам можливості користуватись інформаційними ресурсами для професійного розвитку, доступу до ліцензійних освітніх програм, електронних бібліотек, баз даних стандартів, аналітичних звітів тощо.

10.3. Організація патентно–ліцензійної діяльності в межах кадрової політики – охоплює юридичний та інформаційний супровід процесів, пов’язаних із захистом прав інтелектуальної власності, що виникає в результаті творчої чи інноваційної діяльності персоналу підприємства.

10.4. Формування внутрішньої інформаційної політики підприємства – передбачає координацію діяльності корпоративних медіа (газети, інформаційні портали, дошки оголошень, внутрішні розсилки), що сприяє ефективній комунікації, формуванню єдиного інформаційного простору, популяризації цінностей організації, досягнень працівників, змін у кадровій політиці та соціальних програмах.

10.5. Моніторинг інформаційного середовища – включає аналіз

зовнішніх інформаційних потоків, вивчення тенденцій у сфері управління персоналом, інновацій в HR-технологіях, законодавчих змін, конкурентного середовища та ринку праці з метою своєчасного оновлення управлінських рішень.

10.6. Забезпечення прозорості інформації для працівників – передбачає створення механізмів відкритого доступу до регламентів, посадових інструкцій, програм розвитку персоналу, умов оплати праці, політик оцінювання та мотивації, що підвищує довіру, залученість та внутрішню відповідальність працівників.

У подальшому здійснюється визначення переліку процедур, що формують зміст кожної функції управління. Це має вирішальне значення з кількох причин.

По–перше, відсутність окремих процедур або їх недостатня деталізація може зумовити зниження ефективності реалізації управлінських функцій або взагалі призвести до їх невиконання.

По–друге, саме структурований набір процедур, що наповнює конкретну функцію, визначає її глибину, рівень складності, а також ступінь відповідності сучасним вимогам управління персоналом.

Крім того, чітке окреслення процедур дозволяє забезпечити єдність у застосуванні управлінських рішень, підвищити прозорість кадрових процесів та створити умови для їх об'єктивного оцінювання, що є передумовою підвищення адаптивності системи управління персоналом до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Як відомо, існують наступні загальні функції управління: планування, організація, координація, мотивація, контроль. Процедури формуються на перетинанні функцій управління персоналом і загальних функцій управління. [7]

На четвертому етапі формування системи управління персоналом здійснюється закріплення функцій за конкретними співробітниками підприємства. Наукове обґрунтування закріплення функцій по управлінню персоналом за окремими співробітниками полягає в тому, що кожна функція,

процедура мають два параметри: трудомісткість, складність. Від цих параметрів залежить, співробітник якої кваліфікації необхідний для виконання функції, скільки часу знадобиться співробітникові для її реалізації. Як показує практика, незалежно від сфери діяльності підприємства мають близькі по трудомісткості і складності параметри функцій по управлінню персоналом.

У процесі формування ефективної системи управління персоналом важливим є визначення рівня складності реалізації функцій і процедур, що забезпечують її функціонування. Залежно від характеру виконуваних дій, розрізняють три рівні складності: низький, середній та високий.

Низький рівень передбачає домінування технічних операцій; середній – логічних, пов'язаних із раціональним опрацюванням інформації та прийняттям стандартних рішень; високий – орієнтований на творчу діяльність і передбачає вирішення нестандартних управлінських завдань. Така класифікація дозволяє чітко структурувати функції системи управління персоналом відповідно до професійних компетенцій працівників і рівня управлінської відповідальності.

Особливе значення мають функції, що виконуються керівництвом підприємства, зокрема у сфері стратегічного управління персоналом. До них належать розробка та реалізація кадрової політики, ухвалення принципових рішень у межах усіх функціональних блоків системи управління персоналом, а також контроль за їх реалізацією.

Водночас функції, що реалізуються фахівцями з управління персоналом, мають аналітико–проєктний характер. Їхнє виконання потребує глибоких знань у сфері сучасних підходів до управління персоналом, моніторингу ринку праці, методів кадрового планування, а також навичок психологічної взаємодії з персоналом. Серед таких функцій можна виокремити аналітичну роботу, розробку програм розвитку персоналу, кадрове діловодство, підготовку проєктів організаційних змін та ін.

Керівники структурних підрозділів підприємств енергетичного сектору виконують функції, що вимагають поєднання управлінських навичок із

грунтовними знаннями технологічної специфіки діяльності підприємства. Їх участь є критично важливою при розробці систем оплати праці, періодичному оцінюванні персоналу, формуванні вимог до професійної компетентності працівників.

Також важливою є активна участь усіх працівників у процесах управління персоналом, зокрема через залучення до реалізації окремих кадрових проєктів, таких як самооцінка робочого часу, професійна орієнтація та адаптація нових співробітників, розробка пропозицій щодо удосконалення системи мотивації тощо. Такий підхід сприяє посиленню командної взаємодії, зростанню відповідальності працівників і формуванню стійкої корпоративної культури.

Наступним кроком є встановлення логічних зв'язків між функціями та процедурами, що їх формують, з урахуванням відповідальності за їх виконання. Особливої уваги потребує узгодження функціональних обов'язків працівників із посадовими інструкціями та розподілом управлінських повноважень. У разі коли виконання функції передбачає участь кількох працівників, необхідно чітко визначити ступінь відповідальності кожного з них.

На п'ятому етапі формування системи управління персоналом здійснюється організація документаційного забезпечення, зокрема створення внутрішніх регламентів діловодства, а також впровадження автоматизованої системи обробки інформації, що забезпечує оперативність, точність і збереження кадрових даних.

У рамках професійної діяльності фахівця з управління персоналом ведеться обов'язковий облік персоналу, що включає формування особистих справ (особові листки, анкети, автобіографії, копії дипломів, рекомендації тощо), персоніфікованих облікових карток, трудових книжок, пенсійних справ тощо. Крім того, готується комплекс управлінської документації: проєкти наказів з кадрових питань (прийом, звільнення, переведення, заохочення), звіти з підвищення кваліфікації, аналітика з плинності кадрів,

графіки відпусток, штатний розпис, табелі обліку робочого часу, результати атестації та інше.

Більшість цієї документації має внутрішній характер, а тому регламентується нормативно–організаційними актами підприємства, що формують єдину політику кадрового діловодства, забезпечуючи системність, юридичну захищеність і стандартизацію процедур управління персоналом.

У таблиці 3.7 представлено розподіл витрат робочого часу на виконання функцій управління персоналом різного рівня складності серед різних категорій персоналу досліджених підприємств малого та середнього бізнесу, а саме: підприємців–керівників, менеджерів з управління персоналом, керівників структурних підрозділів та рядових співробітників.

З метою підвищення продуктивності праці фахівця з управління персоналом на підприємствах енергетичного сектору доцільно забезпечити оптимізацію його професійної діяльності шляхом зменшення часу, що витрачається на виконання рутинних, стандартних процедур. Це дозволить зосередити увагу менеджера на більш значущих аспектах – стратегічному плануванні, розвитку кадрового потенціалу, організаційних змінах та підвищенні рівня залученості персоналу.

Для прийняття ефективних управлінських рішень, як на стратегічному, так і на тактичному рівнях, керівництво підприємства має оперувати актуальною, повною та достовірною інформацією щодо кадрових процесів. Саме тому актуальним завданням на сучасному етапі розвитку підприємств енергетичної галузі є впровадження сучасної автоматизованої системи кадрового обліку, діловодства та управлінської інформації. Така система забезпечить оперативну обробку персональних даних, формування необхідної звітності, зниження ризику людських помилок та стандартизацію процесів управління персоналом.

Крім того, автоматизація дозволить інтегрувати кадрові процеси з іншими підсистемами управління підприємством (фінансами, виробництвом, ризик–менеджментом тощо), що є особливо важливим в умовах високої

технологічності та динамічності енергетичного сектора економіки.

Таблиця 3.1

Витрати часу на виконання функцій по управлінню персоналом

Категорії персоналу	Структура витрат робочого часу на виконання функцій системи управління персоналом за видами діяльності, %		
	Технічні	Логічні	Творчі
Підприємець – керівник	5	25	70
Менеджер по управлінню персоналом	20	50	30
Керівник структурного (функціонального) підрозділу	25	50	25
Співробітник структурного підрозділу	85	13	2

Джерело: розраховано автором.

Автоматизована система кадрового обліку та діловодства виконує широкий спектр завдань, що охоплюють як традиційні аспекти обліку персоналу, так і більш складні управлінські функції. Зокрема, вона забезпечує ведення кадрової документації, сприяє формуванню або удосконаленню організаційної структури підприємства, надає інструменти для аналізу складу трудового колективу, автоматизує підготовку регламентної звітності та дозволяє оперативно формувати аналітичні довідки й звіти, необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Завдяки вбудованим функціональним можливостям, такі системи істотно скорочують витрати часу на виконання рутинних процедур – починаючи з оформлення нового працівника і завершуючи обробкою розпорядчої документації та аналізом статистичних показників кадрової діяльності. Це дозволяє підвищити загальну ефективність системи

управління персоналом, зменшити адміністративне навантаження на фахівців і прискорити інформаційні потоки всередині підприємства.

Для підприємств енергетичного сектору економіки особливо доцільним є використання середніх за масштабом або адаптованих конфігурацій інтегрованих інформаційних систем. Міжнародний досвід демонструє, що саме комплексні програмні рішення управління персоналом виявляються найбільш оптимальними з точки зору вартості, масштабованості та функціональної гнучкості. Такі системи забезпечують автоматизацію ключових етапів кадрової роботи та можуть бути успішно застосовані як на великих енергогенеруючих підприємствах, так і в середніх енергетичних компаніях. Варто зазначити, що впровадження подібних рішень дає змогу не лише підвищити ефективність управління трудовими ресурсами, а й забезпечити інтеграцію кадрової інформації з іншими управлінськими підсистемами, що є критично важливим в умовах динамічного функціонування енергетичних підприємств.

У таблиці 3.2 наведено узагальнені показники питомих витрат робочого часу керівників підприємств енергетичного сектору економіки, які брали участь у дослідженні. Дані відображають розподіл часу на виконання управлінських функцій і дозволяють виявити резерви підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації процесів і оптимізації кадрового діловодства.

Таблиця 3.2

Питомі витрати робочого часу керівників підприємств енергетичного сектора економіки

Зміст праці	Витрати робочого часу, у %		
	Підприємці — керівники	Керівники структурних підрозділів	Менеджер по управлінню персоналом
як фахівця	50	25	55
як керівника	50	75	45

Джерело: розраховано автором.

Узагальнюючи результати дослідження, варто наголосити на тому, що впровадження автоматизованих систем управління персоналом суттєво підвищує ефективність кадрової роботи на підприємствах, зокрема в енергетичному секторі економіки. Такі системи дозволяють значно скоротити час, який витрачають керівники та фахівці з управління персоналом на виконання рутинних і технічних завдань, одночасно забезпечуючи оперативний доступ до повної та достовірної інформації, необхідної для прийняття виважених управлінських рішень.

У результаті впровадження цифрових рішень вивільняється значний ресурс робочого часу, який може бути перенаправлений на здійснення творчої, аналітичної та комунікативної діяльності – зокрема, на безпосереднє керівництво колективом, формування командного духу, розробку кадрових стратегій та інноваційних підходів до розвитку персоналу. Це, у свою чергу, підвищує загальну результативність управління людськими ресурсами.

Менеджер з управління персоналом, маючи у розпорядженні спеціалізоване програмне забезпечення, здатен значною мірою зменшити витрати часу на обробку документації. Враховуючи, що на роботу з кадровими документами припадає від 20% до 80% робочого часу (табл. 3.1), можна прогнозувати пропорційне зростання ефективності його діяльності за умови раціонального використання вивільненого часу.

Шостий етап – організація кадрового забезпечення системи управління персоналом

На цьому етапі здійснюється укомплектування системи управління персоналом необхідними фахівцями. Залежно від специфіки підприємства енергетичного сектору, до виконання кадрових функцій можуть залучатися професіонали з різних галузей: психологи, соціологи, фахівці у сфері трудових відносин, експерти з оцінювання та навчання персоналу, а також економісти–плановики, що спеціалізуються на управлінні персоналом.

У сучасних умовах високий рівень підготовки демонструють HR–менеджери – випускники вищих навчальних закладів і бізнес–шкіл, які пройшли цільові

тренінги з розвитку управлінських компетенцій. Пошук таких фахівців доцільно здійснювати за допомогою рекрутингових агентств, які не лише підбирають відповідних кандидатів, а й організовують їх адаптацію до умов конкретного підприємства, включаючи індивідуалізовану підготовку.

Сьомий етап полягає в організації інформаційного забезпечення системи управління персоналом. Ефективна інформаційна підтримка є критично важливою умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. На цьому етапі необхідно:

Визначити повний перелік інформаційних потреб (вхідної, проміжної та вихідної інформації), яка є необхідною для функціонування кадрової системи.

Ідентифікувати джерела інформації – як внутрішні (внутрішні бази даних, звіти, документи), так і зовнішні (професійні видання, аналітичні ресурси, Інтернет–платформи, галузеві семінари, виставки, тренінги тощо).

Створити ефективну систему комунікацій та обміну інформацією між підрозділами та співробітниками, що виконують функції управління персоналом.

Управляти інформаційними потоками – забезпечити системність отримання, передачі, обробки, збереження та використання інформації для досягнення управлінських цілей.

На восьмому етапі здійснюється організація технічного забезпечення системи управління персоналом. На цьому етапі важливо забезпечити працівників усіма необхідними технічними засобами для реалізації функцій кадрової служби. Передусім, проводиться аналіз наявного обладнання та визначення потреб у додаткових засобах. У сучасних умовах базовими вимогами є забезпечення кожного працівника персональним комп'ютером, підключеним до внутрішньої мережі, принтером, доступом до корпоративного програмного забезпечення.

Додатково розглядається необхідність використання допоміжної техніки: копіювально–розмножувальних пристроїв, телефонного та факсимільного зв'язку, сканерів, мультимедійного обладнання тощо. У

випадку виявлення технічного дефіциту, формується план оновлення матеріально–технічної бази. Це сприятиме забезпеченню належних умов для функціонування системи управління персоналом та її інтеграції в загальну інфраструктуру підприємства.

Таким чином, кожен із розглянутих етапів формування системи управління персоналом є логічно обґрунтованим кроком на шляху до підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємств енергетичного сектору, що функціонують в умовах високої технологічності, конкуренції та змін зовнішнього середовища.

Дев'ятий етап формування системи управління персоналом передбачає організацію нормативно–правового та методичного забезпечення кадрової системи підприємства. На цьому етапі формується цілісна внутрішня нормативна база, яка регулює діяльність у сфері управління персоналом та визначає правові межі взаємодії між роботодавцем і працівниками.

Зокрема, розробляються та затверджуються такі документи, як: правила внутрішнього трудового розпорядку; колективний договір; положення про структурні підрозділи; посадові інструкції працівників; кадрові стандарти підприємства; накази і розпорядження керівника з питань прийому, звільнення, переміщення працівників; інші локальні нормативні й ненормативні акти організаційного, економічного та розпорядчого характеру.

Окрім створення нової нормативної документації, здійснюється аналіз чинних актів, з метою їх оновлення, скасування або приведення у відповідність до чинного трудового законодавства. Усі документи повинні відповідати нормам Конституції України, Кодексу законів про працю України, іншим нормативно–правовим актам, що регулюють трудові відносини, оплату праці, надання соціальних гарантій, вирішення трудових спорів, а також адміністративну та кримінальну відповідальність за порушення трудового законодавства.

Розроблена нормативно–методична база забезпечує правову визначеність та регламентованість функціонування системи управління

персоналом, слугує основою для кадрової політики підприємства, підвищує рівень правової культури персоналу і сприяє мінімізації ризиків у сфері трудових відносин.

Десятий етап формування системи управління персоналом передбачає реалізацію заходів, спрямованих на зміцнення згуртованості трудового колективу та формування єдиного командного духу, що є особливо важливим з огляду на високу відповідальність, складність технологічних процесів та безпекові вимоги, характерні для підприємств енергетичного сектору економіки.

Одним із ключових інструментів на цьому етапі є проведення корпоративного тренінгу з командоутворення, до участі в якому залучаються всі працівники підприємства. Залежно від ресурсів підприємства та цілей програми, до проведення таких тренінгів можуть бути запрошені зовнішні професійні бізнес-тренери, HR-консультанти, фахівці з організаційної психології. Проведення подібних заходів сприяє зміцненню міжособистісних зв'язків, покращенню комунікацій між працівниками різних рівнів, розвитку довіри, відповідальності та колективної мотивації.

Для підвищення ефективності адаптаційного процесу доцільно застосовувати сучасні методики організаційної інтеграції персоналу, серед яких:

- менторство та коучинг, що забезпечують підтримку нових працівників на початковому етапі їх діяльності;

- гейміфіковані адаптаційні програми, що активізують залученість і спрощують засвоєння корпоративних норм;

- інтерактивні онбординг-платформи, які надають новачкам доступ до базових знань про підприємство, його місію, правила поведінки та очікування;

- проведення крос-функціональних робочих сесій і воркшопів, що розвивають внутрішнє розуміння взаємозв'язків між підрозділами та підсилюють командну взаємодію;

- регулярні внутрішні семінари та круглі столи, присвячені обговоренню

спільних досягнень, вирішенню конфліктів та плануванню колективних дій.

Такі заходи повинні стати невід'ємною частиною корпоративної культури й проводитися на постійній основі, з метою формування стабільного, мотивованого та згуртованого колективу, що здатен ефективно діяти в умовах високих вимог до безпеки, оперативності та професійної відповідальності, притаманних енергетичному сектору економіки.

На одинадцятому етапі формування системи управління персоналом здійснюється організація її фінансового забезпечення: складається бюджет витрат на систему управління персоналом підприємства. Персонал підприємства розглядається як „людський капітал”. Такий підхід дозволяє розглядати витрати на систему управління персоналом, як інвестиції в розвиток цього ресурсу. Статті витрат бюджету на систему управління персоналом, із вказівкою сум, описом статей витрат.

У ході подальшого функціонування підприємства енергетичного сектору доцільно постійно впроваджувати заходи, спрямовані на найбільш раціональний розподіл функцій управління персоналом. Це дозволить не лише підвищити ефективність організаційної структури та оптимізувати використання трудових ресурсів, а й забезпечити гнучкість та адаптивність системи управління у відповідь на динамічні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

3.3. Інтегральна оцінка впливу системи управління персоналом на рівень ефективності підприємств енергетичного сектору економіки

В останні роки в Україні знизився рівень якості життя економічно активного населення, що пов'язано з певним станом країни, який спричинив кризу, яка має негативний вплив на доходи населення. Звичайно, що війна вплинула на всі сфери життєдіяльності суспільства та на роботу як персоналу (тобто його нестачі, кадровий голод), так і самого підприємства. При цьому

однією з головних завдань швидкого розвитку економіки України залишається впровадження інновацій, надходження інвестицій та адаптація населення до небезпечних умов в тому числі і персоналу. Високий рівень якості життя працівників підприємства сприятливо позначається на підвищенні ефективності їхньої професійної діяльності. Це передбачає впровадження методик оцінювання рівня кваліфікації персоналу, посилення мотивації фахівців через систему стимулювання, а також розробку моделей для вимірювання та постійного моніторингу якості виконання ними трудових обов'язків (це важлива складова управління персоналом, яка дозволяє організації оцінювати продуктивність, виявляти зони для покращення та забезпечувати відповідність стандартам). Величина показника оцінки якості трудового життєвого циклу допомагає визначити напрями вдосконалення діяльності підприємства щодо управління персоналом в небезпечних умовах та підвищення ефективності роботи системи управління персоналом підприємства енергетичного сектору.

Оцінка рівня якості трудового життєвого циклу (ЯТЖЦ) також повинна включати в себе процес моніторингу мотивації працівників до праці, ступеня задоволеності трудовою результативністю, безпечні умови праці, психологічна адаптація до небезпек, залучення персоналу в соціально-економічні програми розвитку підприємства тощо. Якість трудового життєвого циклу – це інтегральне поняття, яке всебічно характеризує рівень та ступінь добробуту, соціального та духовного розвитку людини через її діяльність на підприємстві враховуючи фази розвитку людини в небезпечних умовах. Іншими словами, це сукупність факторів і умов, які забезпечують стабільність, безпеку, підтримку та розвиток працівників протягом усіх етапів їх професійної діяльності, незважаючи на вплив воєнних умов, що включає створення комфортного та стійкого робочого середовища, адаптованого до викликів війни, забезпечення фізичного, емоційного, екологічного та економічного благополуччя співробітників, а також підтримку їх здатності працювати, розвиватися та залишатися мотивованими, а також створення

умов для відновлення, розвитку та інтеграції в новій соціально–економічній реальії. Безпека працівників – захист життя та здоров'я на робочому місці (укриття, плани евакуації). Інформаційна безпека (захист персональних даних). Інформаційна прозорість і комунікація – регулярне інформування співробітників про зміни в роботі організації, економічні виклики чи плани адаптації до нових умов, створення зручних каналів зв'язку між працівниками та керівництвом для оперативного вирішення нагальних питань, проведення регулярних зустрічей або нарад (у тому числі онлайн) для підтримки командної єдності та координації роботи, забезпечення швидкого доступу до актуальної інформації про правила безпеки, евакуацію тощо.

Емоційна та психологічна підтримка – регулярне надання доступу до послуг психологів чи тренерів для працівників. Організація груп підтримки або консультацій для співробітників, які переживають стресові ситуації через війну. Забезпечення каналів анонімного звернення за допомогою працівників, які потребують психологічної підтримки. Впровадження заходів для зниження емоційної бадьорості, таких як тренінги зі стресостійкістю, mindfulness–практики чи корпоративні заходи для підвищення морального духу. Гнучкість робочих умов в небезпечних ситуаціях – запровадження гнучкого графіка роботи, яке дозволяє працівникам адаптувати свої зобов'язання до особистих і сімейних особливостей, пов'язаних із воєнним станом, можливість тимчасового переходу на дистанційний формат роботи для співробітників, які перебувають у небезпечних регіонах або вимушено перемістилися та організація тимчасових робочих місць або офісів у більш безпечних регіонах для співробітників, які були евакуйовані.

Фінансова та соціальна підтримка – гарантована виплата заробітної плати в умовах нестабільної економіки та перебоїв, надання працівникам матеріальної допомоги у разі форс–мажорних потреб, організація корпоративних фондів допомоги, спрямованих на підтримку співробітників у кризових ситуаціях, запровадження страхових програм, які покривають ризики, пов'язані з воєнними діями. Можливості професійного розвитку –

організація доступу до онлайн-навчання, тренінгів, вебінарів і програм підвищення кваліфікації, які враховують обмеження воєнного часу та впровадження менторських програм для обміну досвідом між співробітниками, що забезпечує збереження знань та посилює колективну стійкість. Колективна солідарність та соціальна відповідальність – організація корпоративних ініціатив, спрямованих на допомогу армії, постраждалим регіонам чи пересиленцям, заохочення працівників брати участь у волонтерських проєктах, зберігаючи за ними робочі місця, створення внутрішніх програм підтримки співробітників.

Підтримка здоров'я та добробуту – забезпечення доступу до медичних послуг, страхування здоров'я або інших програм, що підтримуються співробітниками, створення умов для фізичного відновлення, таких як спортзали, оздоровчі програми, проведення заходів для зниження рівня стресу, таких як релаксаційні практики або семінари з управління емоціями, врахування спеціальних співробітників, які постраждали фізично чи психологічно через військові дії.

Адаптація до післявоєнних реалій – розробка стратегій для повернення до нормальної роботи після завершення воєнних дій. Підтримка працівників у перехідний період, зокрема допомога в реінтеграції тих, хто служив у Збройних силах чи був волонтером. Поступове відновлення довгострокових проєктів та цілей, які були викладені через війну. Забезпечення психологічної та професійної підтримки працівників, які повертаються до мирного життя.

Необхідність оцінювати в загальному вигляді і визначати динаміку рівня якості трудового життєвого циклу підприємства залишається складним завданням для сучасних керівників підприємств. Пропонуємо розглянути в якості методичної основи побудови такої оціночної системи авторський підхід, що полягає в поетапному використанні різних детермінантів концептуальної моделі. У загальному вигляді висловити послідовність етапів оціночної методики, побачити взаємозв'язок її елементів та їх особливості дозволяє рисунок 3.5.



Рис. 3.5. Детермінанти моделі інтегральної оцінки якості трудового життєвого циклу підприємств енергетичного сектору [розроблено автором]

Нами висунуто припущення про можливість визначення рівняння лінії зв'язку між умовним показником «Динаміка інтенсивного відтворення персоналу в небезпечних умовах» і параметрами оцінки ЯТЖЦУП. У процесі розрахунку можуть бути використані оброблені середні значення показників, зібрані самостійно та згруповані відповідно до запропонованої нами системи об'єктивних і суб'єктивних параметрів ЯТЖЦУП, послідовність яких подано в табл. 3.3. Фактичні значення відповідного інтегрального показника можуть базуватись на даних щодо змін у структурі якісного складу персоналу підприємств енергетичного сектору. Для формування вибірки необхідно врахувати одиниці сукупності, які відповідають таким критеріям:

вік працівника не перевищує 35 років;

наявність вищої освіти із середнім балом, вищим за середній рівень;
високі оцінки результативності трудової діяльності;
вияв позитивних психологічних характеристик щодо стресових та ризикованих умов праці.

Умовна назва показника – «частка молодих кваліфікованих фахівців».

Таблиця 3.3

Показники для аналізу та моделювання

Позначення	Назва
Y	Рівень відтворення трудових ресурсів – динаміка частки молодих фахівців підприємства (% від Чяв)
x_1	Колектив
x_2	Оплата праці
x_3	Організація робочого місця із врахуванням небезпечних умов
x_4	Керівництво підприємством
x_5	Задоволеність працею і перспективи розвитку
x_6	Соціальні гарантії та блага

Джерело: розроблено автором

У якості факторних змінних у моделі використовуються параметри системи ЯТЖУП, оцінені респондентами за десятибальною шкалою (від 1 до 10 балів). Початковим етапом дослідження множинної кореляційної залежності є побудова та аналіз матриці парних коефіцієнтів кореляції, що забезпечує можливість здійснення попереднього відбору релевантних факторів для включення до моделі множинної регресії (табл. 3.4). Розрахункові операції та побудову візуалізацій, пов'язаних з обробкою статистичних масивів, доцільно здійснювати за допомогою програмного забезпечення SPSS, яке є одним з провідних інструментів статистичного аналізу, що забезпечує високий рівень надійності обчислень та гнучкий функціонал для отримання значущих аналітичних висновків. Цифри першого

рядка матриці парних коефіцієнтів кореляції доводять, що фактори, які мають коефіцієнт кореляції нижче 0,4 не слід включати в модель, так як зв'язок результативного показника з ними слабкий. З факторами зв'язок достатній, якщо $q > 0,4$, і сильний при $q > 0,65$.

Таблиця 3.4

Загальний вид матриці парних коефіцієнтів кореляції

показник	y	x_1	x_2	x_3	x_4	...	x_n
y	1	q_{x_1y}	q_{x_2y}	q_{x_3y}	q_{x_4y}	...	q_{x_ny}
x_1	q_{yx_1}	1	$q_{x_2x_1}$	$q_{x_3x_1}$	$q_{x_4x_1}$	...	$q_{x_nx_1}$
x_2	q_{yx_2}	$q_{x_1x_2}$	1	$q_{x_3x_2}$	$q_{x_4x_2}$	...	$q_{x_nx_2}$
x_3	q_{yx_3}	$q_{x_1x_3}$	$q_{x_2x_3}$	1	$q_{x_4x_3}$	...	$q_{x_nx_3}$
x_4	q_{yx_4}	$q_{x_1x_4}$	$q_{x_2x_4}$	$q_{x_3x_4}$	1	...	$q_{x_nx_4}$
...	...	...	...	...	...	1	...
x_n	q_{yx_n}	$q_{x_1x_n}$	$q_{x_2x_n}$	$q_{x_3x_n}$	$q_{x_4x_n}$	...	1

Джерело: розроблено автором.

За умови відсутності мультиколінеарності, такі фактори можна включати в модель (3.1).

$$q > 0,4 \Rightarrow x \in y = f(x). \quad (3.1)$$

Перевірка доцільності включення до моделі факторних змінних, які демонструють достатній або сильний кореляційний зв'язок із результативною ознакою, має здійснюватися відповідно до критерію, визначеного умовою (3.2).

$$q_{x_1y} > q_{x_1x_2}; \quad (3.2)$$

$$q_{x_2y} > q_{x_1x_2}.$$

У разі недотримання однієї з умов відбору, доцільно обирати той фактор, який демонструє сильніший зв'язок із результативним показником, тобто має більший за модулем коефіцієнт кореляції (r). Після визначення першої факторної змінної необхідно здійснити її перевірку на мультиколінеарність відповідно до правила 3.2 у попарному порівнянні з іншими параметрами моделі, що відповідають умові 3.1. На підставі результатів такого аналізу формулюються висновки щодо доцільності

включення відповідних показників до моделі множинної регресії. Лінійне рівняння прийме наступний вигляд (3.3):

$$y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots + b_n x_n. \quad (3.3)$$

Система рівнянь для пошуку параметрів $a, b_1, \dots, b_n$ буде мати наступний вигляд (3.4):

$$\begin{cases} \sum y = na + b_1 \sum x_1 + b_n \sum x_n \\ \sum y x_1 = a \sum x_1 + b_1 \sum x_1^2 + b_n \sum x_n x_1 \\ \sum y x_n = a \sum x_n + b_1 \sum x_1 x_n + b_n \sum x_n^2 \end{cases} \quad (3.4)$$

Рішення представленої системи рівнянь:

1. $\sum p = na + b_1 \sum x_1 + b_n \sum x_n$,
2. $\sum y x_1 = a \sum x_1 + b_1 \sum x_1^2 + b_n \sum x_n x_1$,
3. $\sum y x_n = a \sum x_n + b_1 \sum x_1 x_n + b_n \sum x_n^2$.

Перепишемо систему рівнянь у матричний формат:

$$\begin{bmatrix} n & \sum x_1 & \dots & \sum x_n \\ \sum x_1 & \sum x_1^2 & \dots & \sum x_n x_1 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \sum x_n & \sum x_1 x_n & \dots & \sum x_n^2 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} a \\ b_1 \\ \vdots \\ b_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \sum y \\ \sum y x_1 \\ \vdots \\ \sum y x_n \end{bmatrix},$$

де A – фактори, які впливають на систему управління персоналом;

$B = [a, b_1, \dots, b_n]^T$;

C – система управління персоналом.

Отже:

$$A \cdot B = C.$$

$$B = A^{-1} C.$$

Для розрахунків потрібно знати значення суми: $\sum p, \sum x_1, \sum x_n, \sum x_1^2, \sum x_n^2, \sum x_1 x_n$ тощо.

Також, отримавши всі параметри рівняння, можна розрахувати середню квадратичну помилку отриманого рівняння за формулою 3.5:

$$S_e = \sqrt{\frac{\sum (y - \hat{y})^2}{n-1}} \quad (3.5)$$

$$\frac{S_e}{\bar{y}} \cdot 100.$$

Величина помилки менше 10% буде говорити про хороше відображення взаємозв'язку розглянутих в рівнянні факторів. У той же час, простіше проаналізувати показники, розраховані програмним способом (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Аналіз показників регресивного аналізу

Назва показника	Визначення показника	Інтерпретація значення показника
Коефіцієнт детермінації	R^2	У моделі отримане значення відсоткової зміни результативного показника може бути зумовлене впливом змін факторних ознак, включених до рівняння.
Коефіцієнт кореляції	Множинний R	Свідчить про наявність або відсутність взаємозв'язку між аналізованими показниками.
Уточнений коефіцієнт детермінації	Нормований R^2	Отримане значення відсотка розбіжностей результативного показника пояснюється впливом факторів, що були включені до моделі.
F -критерій	Значимість F	Відображає статистичну достовірність коефіцієнтів кореляції та детермінації, причому їхній рівень значущості не повинен перевищувати порогове значення в 5%. Водночас достовірність отриманих результатів може слугувати критерієм адекватності кількості спостережень, використаних для побудови математичної моделі.

Джерело: розроблено автором.

Подібна математична модель дозволяє прогнозувати можливий рівень y при зміні оцінок факторів якості трудового життєвого циклу показує, що для проведення швидкої оцінки і планування динаміки відтворення інтенсивного

персоналу можливе використання спрощеного опитування, що включає тільки змінні, що увійшли в рівняння. Матриця парних коефіцієнтів кореляції відображає, що між рядом величин існують непрямі зв'язки, які виключаються з моделі шляхом перевірки її на мультиколінеарність.

Розроблена математична модель може бути використана як експрес-методика для оцінювання впливу параметрів якості трудового життєвого циклу персоналу на розроблений проєкт або як інструмент для надання керівнику підприємства енергетичного сектору обґрунтованих критеріїв оцінки якісного складу персоналу. Крім того, така модель дає змогу здійснювати прогнозування результативної ознаки на основі планових значень факторних змінних, що входять до рівняння. У контексті оцінки якості трудового ресурсу доцільним є формування логічної моделі у вигляді дерева властивостей об'єкта оцінювання, що базується на принципі декомпозиції. Цей підхід передбачає послідовне багаторівневе розчленування складної властивості на сукупність простих, елементарних характеристик, що дає змогу побудувати графічне представлення логіки оцінювання у вигляді дерева властивостей. Дерево властивостей сприяє структурованому відображенню міркувань і забезпечує побудову первинного алгоритму для визначення комплексного показника якості. Важливим етапом розробки такої логічної моделі є створення опису ситуації оцінювання, який включає послідовний ланцюг управлінських рішень, що ухвалюються залежно від отриманих значень інтегральних показників оцінюваних об'єктів.

Основна методологічна ідея побудови моделі полягає у послідовному розподілі множини індикаторних змінних на дві непересічні підмножини. Позначимо множину всіх змінних моделі якості трудового життєвого циклу персоналу як $\alpha_1 = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$, де $K(m, n)$ є параметрами, що формують модель КТЖ. У процесі побудови моделі здійснюється поступове розгалуження множини α_1 , яке відображається у вигляді дерева з відповідними вузлами та ідентифікаторами (рис. 3.6).

На основі цієї логічної моделі визначаються основні фактори або індикаторні показники для оцінювання якості трудового життєвого циклу. Для цього застосовується класифікація на суб'єктивні та об'єктивні параметри, кожен з яких додатково поділяється на соціально-економічну та техніко-організаційну підгрупи.

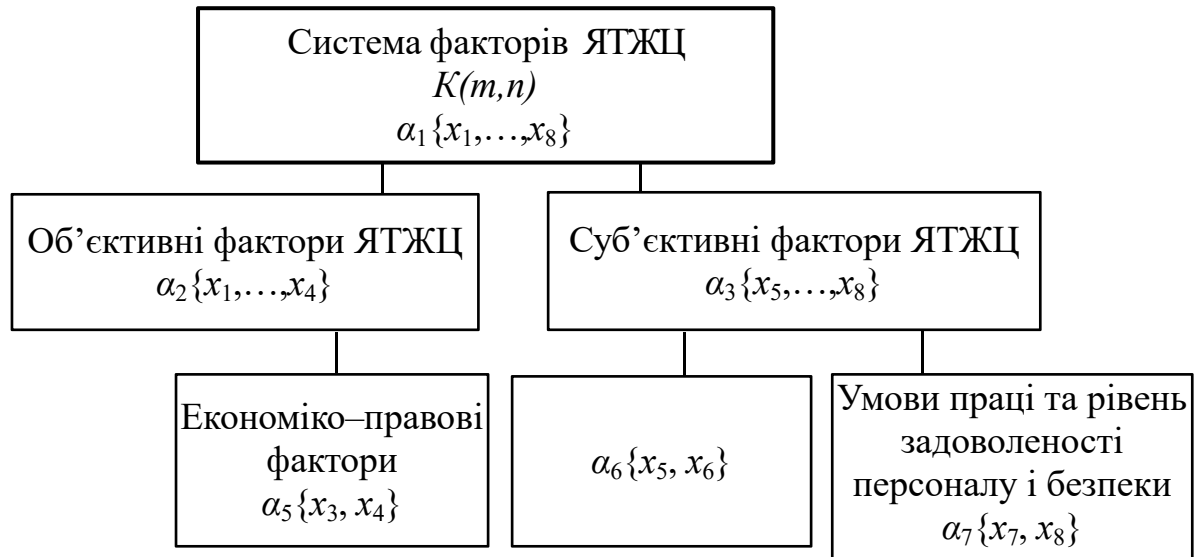


Рис. 3.6. Загальний вид дерева розподілення множин змінних – параметрів якості трудового життєвого циклу [розроблено автором]

Якщо визначити систему факторів як $K(m,n)$, де m – кількість факторів, а n – кількість підфакторів кожного фактору, а α_1 представляє сукупність окремих елементів $\{x_1, x_2, \dots, x_8\}$ $\{x_1, x_2, \dots, x_8\}$, які впливають на якість трудового життя працівників протягом усіх етапів їхньої кар'єри на підприємстві.

m_1 – Економіко-правовий фактор

n_1 – матеріальні умови праці;

x_1 – загальна чисельність персоналу;

α_1 – x_2 – розподіл персоналу за рівнем освіти;

n_2 – дотримання трудового законодавства;

x_3 – забезпечення відповідності умовам праці законодавчим

α_2 – персоналом в умовах воєнного стану;

x_4 – право на безпеку праці в зонах бойових дій;

n_3 – економічна стійкість підприємства;

x_5 – фінансова стабільність підприємства;

α_3 – x_6 – інвестиції в розвиток підприємства;

n_4 – фінансова гнучкість в умовах воєнного стану;

x_7 – матеріальна допомога під час бойових дій;

α_4 – x_8 – підтримка мобілізованих робітників;

m_2 – Безпеково–інформаційний фактор

n_1 – захист персональних даних працівників;

x_1 – система контролю доступу;

α_1 – x_2 – відповідність національним і міжнародним стандартам захисту;

n_2 – фізична безпека на робочому місці;

x_3 – захист життя та здоров'я;

α_2 – x_4 – профілактика травматизму;

n_3 – кібербезпека;

x_5 – резервні копіювання;

α_3 – x_6 – відновлення інформації;

n_4 – конфіденційність та захист комунікацій;

x_7 – обмеження доступу до критичної інформації;

α_4 – x_8 – постійний моніторинг та захист інформації.

m_3 – Організаційно–інноваційний фактор

n_1 – робочі навантаження та графік роботи;

x_1 – норма робочого часу;

α_1 – x_2 – баланс між роботою та особистим життям. Обсяг і характер роботи;

n_2 – організація праці;

x_3 – наявність чіткої структури роботи;

α_2 – x_4 – ефективна система управління персоналом;

n_3 – інновації;

x_5 – адаптація працівників до інноваційних технологій на

α_3 – підприємстві;

x_6 – підвищення кваліфікації щодо цифрових інструментів на робочому місці;

n_4 – організаційні зміни;

x_7 – готовність до швидкої реорганізації робочих процесів у

α_4 – складних умовах;

x_8 – антикризові заходи.

m_4 – Технічно–технологічний фактор

n_1 – охорона праці та техніка безпеки;

x_1 – виконання вимог охорони праці;

α_1 – x_2 – відповідальність роботодавця;

n_2 – енергетична автономія;

x_3 – інтеграція джерел альтернативної енергії;

α_2 – x_4 – встановлення резервних систем живлення для критично важливого обладнання;

n_3 – автоматизація та цифровізація;

x_5 – впровадження автоматизованих систем для зменшення участі людського фактора в небезпечних зонах;

α_3 – x_6 – встановлення резервних систем живлення для критично важливого обладнання;

n_4 – адаптація технологій до умов ризику;

x_7 – використання мобільного обладнання, яке можна швидко перемістити у безпечні зони;

α_4 – x_8 – створення резервних систем управління, які забезпечують роботу навіть за умов відсутності зв'язку чи електроенергії;

m_5 – Морально–психологічний фактор

n_1 – емоційний стан працівника;

x_1 – відчуття впевненості у майбутньому;

α_1 – x_2 – стрес, тривожність, страх;

n_2 – почуття справедливості;

- x_3 – справедливий розподіл завдань та навантаження;
 α_2 – x_4 – рівність у ;
 n_3 – психологічний комфорт;
 x_5 – гуманізація стосунків у колективі;
 α_3 – x_6 – ставлення керівництва до працівника;
 n_4 – психологічний захист та підтримка;
 x_7 – психологічна підтримка працівника;
 α_4 – x_8 – захист від подразників, які впливають на роботу;
 m_6 – Задоволеність працею та перспективи розвитку
 n_1 – кар'єрні можливості;
 x_1 – можливість професійного розвитку;
 α_1 – x_2 – перспектива кар'єрного росту;
 n_2 – наставництво;
 x_3 – можливість реалізації власних ідей та ініціатив, участь у внутрішніх інноваційних програмах;
 α_2 – x_4 – ефективна система наставництва та підтримки нових співробітників;
 n_3 – корпоративна культура;
 x_5 – визнання досягнень працівників;
 α_3 – x_6 – створення атмосфери взаємоповаги та підтримки в колективі;
 n_4 – формування стратегії;
 x_7 – участь у формуванні стратегій і проєктів підприємства, що підвищує рівень залученості працівника;
 α_4 – x_8 – формуванню позитивного іміджу компанії як роботодавця;
 m_7 – Медико–соціальний фактор
 n_1 – страхування;
 x_1 – медичне страхування за рахунок роботодавця;
 α_1 – x_2 – надання допомоги роботодавця;
 n_2 – соціальні гарантії;

- x_3 – офіційне працевлаштування;
 α_2 – x_4 – перспектива кар'єрного росту;
 n_3 – стабільна зайнятість;
 x_5 – відсутність ризику масових скорочень або банкрутства
 α_3 – підприємства;
 x_6 – збереження робочих місць під час воєнного стану;
 n_4 – соціальний захист працівника;
 x_7 – виплати у випадку виробничої травми чи професійного
 α_4 – захворювання;
 x_8 – соціальна допомога у разі форс–мажорних обставин.
 m_8 – Мотиваційно–інвестиційний фактор
 n_1 – матеріальні умови праці;
 x_1 – конкурентна заробітна плата;
 α_1 – x_2 – додаткові виплати;
 n_2 – матеріальне заохочення;
 x_3 – гарантії оплати праці;
 α_2 – x_4 – надбавки за ризикові умови праці
 n_3 – гарантії;
 x_5 – гарантії оплати праці;
 α_3 – x_6 – надбавки за ризикові умови праці
 n_4 – інвестиції;
 x_7 – краудфандинг та інвестиційні платформи
 α_1 – ;
 x_8 – венчурне інвестування та бізнес–ангели

Інтегральна оцінка впливу системи управління персоналом на рівень ефективності підприємств енергетичного сектору становить 0,5875 (за шкалою від 0 до 1).

Це свідчить про помірний рівень впливу, який потребує подальшого вдосконалення в напрямках: підсилення суб'єктивних та організаційно–інноваційних чинників (емоційний стан, адаптація до інновацій,

реорганізація); зміцнення безпеково–інформаційного середовища та правових гарантій; нарощування інвестиційної та фінансової гнучкості, особливо в умовах воєнного стану.

Оцінювання існуючих систем міжособистісних відносин в організаціях повинне здійснюватися з урахуванням широкого спектра соціально-психологічних чинників, реалізація яких можлива через інструменти соціального моделювання, зокрема шляхом створення візуалізованих когнітивних об'єктів. Формування візуально-графічних моделей є ефективним підходом до досягнення цілей дослідження, оскільки сприяє поясненню поведінки працівників підприємства в умовах трансформаційних змін. У цьому контексті доцільно вести мову саме про процес конструювання, а не класичне моделювання, оскільки йдеться про свідоме створення змістовно-структурованих та графічно адаптованих комбінацій моделей.

Кожна з таких моделей проходить відповідну стадію конструювання – від найпростіших двовимірних структур до складних візуалізацій у чотиривимірному, шестивимірному та навіть восьмивимірному просторі. Базовим етапом є створення двовимірної моделі на основі принципу опозиційного подання інформації у вигляді бінарних блоків. Значно ширші аналітичні можливості надає чотиривимірне моделювання, побудоване на чотирьох формах понять і суджень, що широко використовуються у прикладному соціальному аналізі. Оптимальне компонування таких моделей передбачає розміщення негативних контрпозицій по вертикалі та горизонталі у нижньому лівому сегменті, тоді як позитивні характеристики – у верхньому правому. Це дозволяє акцентувати головну суперечність уздовж діагоналі знизу вгору.

Для моделювання суб'єктивної складової якості трудового життєвого циклу управління персоналом (ЯТЖЦУП) запропоновано застосування шестивимірної графічної моделі у формі пелюсткової діаграми. Вона побудована на основі трьох осей, що перетинаються в одній точці, поділяючи простір на пари протилежних індикаторів оцінювання. Побудова такої моделі

базується на розрахунку середніх значень по кожному з параметрів.

Зазначимо, що на протилежних кінцях кожної осі розміщені взаємопов'язані, але антагоністичні індикатори, які утворюють логічні контрапозиції. Саме ці пари показників формують внутрішню напругу системи оцінювання. У наступному етапі доцільно здійснити візуалізацію об'єктивних чинників, що впливають на оцінку ЯТЖЦУП, з використанням аналогічної багатовимірної графічної конструкції.

З цією метою використовуємо відносні величини планових і фактичних розмірів показників, за минулий часовий період, об'єктивних критеріїв ЯТЖЦУП (табл. 3.6). За отриманими в табл. 3.6 середніми даними конструємо чотиривимірну модель, що базується на представлених формах показників оцінки об'єктивної частини ЯТЖЦУП (рис. 3.7).

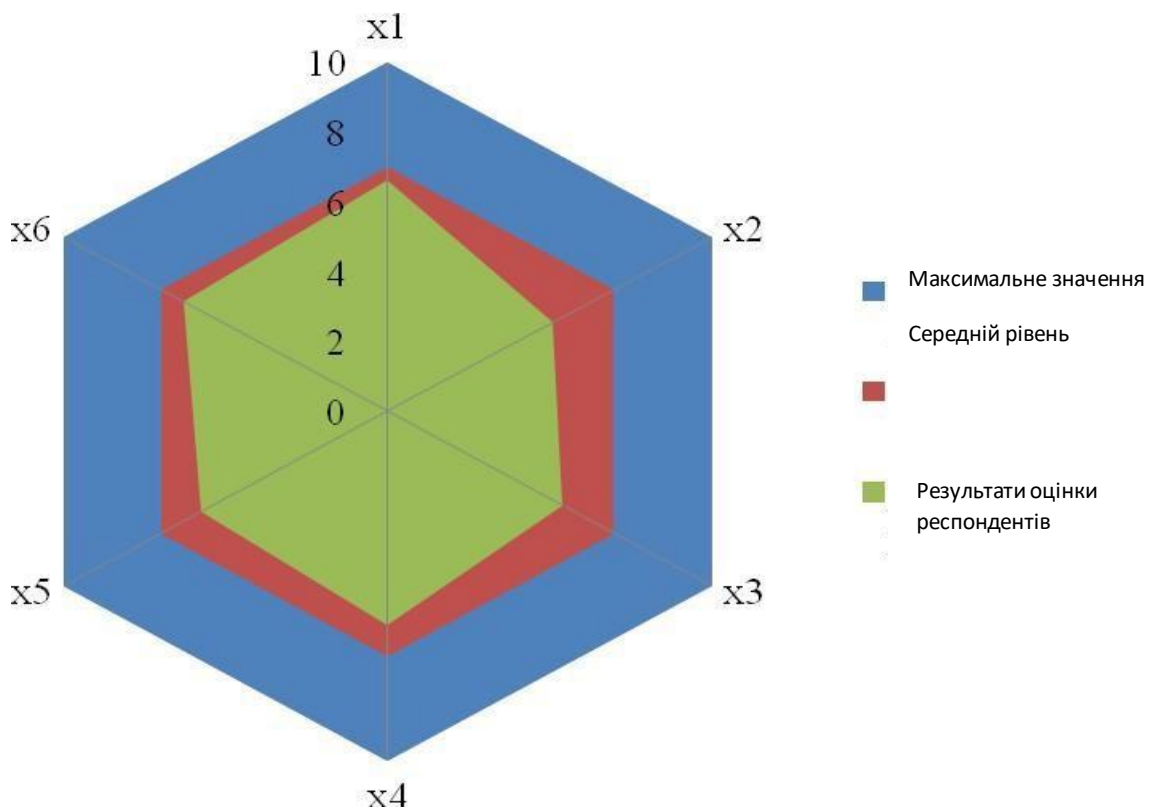


Рис. 3.7. Візуалізація оцінки якості трудового життєвого циклу персоналу, який відображає середню величину параметрів оцінки суб'єктивної компоненти якості персоналу за даними опитування працівників підприємства енергетичного сектора [розроблено автором]

Система показників, включених до спрощеної оцінки професійного життя персоналу підприємства енергетичного сектора

m_1 – Економіко–правовий фактор	
x_1	загальна чисельність персоналу;
x_2	розподіл персоналу за рівнем освіти;
x_3	забезпечення відповідності умовам праці законодавчим персоналом в умовах воєнного стану;
x_4	право на безпеку праці в зонах бойових дій;
x_5	фінансова стабільність підприємства;
x_6	інвестиції в розвиток підприємства;
x_7	матеріальна допомога під час бойових дій;
x_8	підтримка мобілізованих робітників;
m_2 – Безпеково–інформаційний фактор	
x_1	система контролю доступу;
x_2	відповідність національним і міжнародним стандартам захисту;
x_3	захист життя та здоров'я;
x_4	профілактика травматизму;
	резервні копіювання;
x_6	відновлення інформації;
x_7	обмеження доступу до критичної інформації;
x_8	постійний моніторинг та захист інформації;
m_3 – Організаційно–інноваційний фактор	
x_1	норма робочого часу;
x_2	баланс між роботою та особистим життям. Обсяг і характер роботи;
x_3	наявність чіткої структури роботи;
x_4	ефективна система управління персоналом;
x_5	адаптація працівників до інноваційних технологій на підприємстві;
x_6	підвищення кваліфікації щодо цифрових інструментів на робочому

	місці;
x_7	готовність до швидкої реорганізації робочих процесів у складних умовах;
x_8	антикризові заходи
m_4 – Технічно–технологічний фактор	
x_1	виконання вимог охорони праці;
x_2	відповідальність роботодавця;
x_3	інтеграція джерел альтернативної енергії;
x_4	встановлення резервних систем живлення для критично важливого обладнання;
x_5	впровадження автоматизованих систем для зменшення участі людського фактора в небезпечних зонах;
x_6	встановлення резервних систем живлення для критично важливого обладнання;
x_7	використання мобільного обладнання, яке можна швидко перемістити у безпечні зони;
x_8	створення резервних систем управління, які забезпечують роботу навіть за умов відсутності зв'язку чи електроенергії;
m_5 – Морально–психологічний фактор	
x_1	відчуття впевненості у майбутньому;
x_2	стрес, тривожність, страх;
x_3	справедливий розподіл завдань та навантаження;
x_4	Рівність;
x_5	гуманізація стосунків у колективі;
x_6	ставлення керівництва до працівника;
x_7	психологічна підтримка працівника;
x_8	захист від подразників, які впливають на роботу;
m_6 – Задоволеність працею та перспективи розвитку	
x_1	можливість професійного розвитку;

x_2	перспектива кар'єрного росту;
x_3	можливість реалізації власних ідей та ініціатив, участь у внутрішніх інноваційних програмах;
x_4	ефективна система наставництва та підтримки нових співробітників;
x_5	визнання досягнень працівників;
x_6	створення атмосфери взаємоповаги та підтримки в колективі;
x_7	участь у формуванні стратегій і проєктів підприємства, що підвищує рівень залученості працівника;
x_8	формуванню позитивного іміджу компанії як роботодавця
m_7 – Медико–соціальний фактор	
x_1	медичне страхування за рахунок роботодавця;
x_2	надання допомоги роботодавця;
x_3	офіційне працевлаштування;
x_4	перспектива кар'єрного росту;
x_5	відсутність ризику масових скорочень або банкрутства підприємства;
x_6	збереження робочих місць під час воєнного стану;
x_7	виплати у випадку виробничої травми чи професійного захворювання;
x_8	соціальна допомога у разі форс–мажорних обставин
m_8 – Мотиваційно–інвестиційний фактор	
x_1	конкурентна заробітна плата;
x_2	додаткові виплати;
x_3	гарантії оплати праці;
x_4	надбавки за ризикові умови праці;
x_5	гарантії оплати праці;
x_6	надбавки за ризикові умови праці;
x_7	краудфандинг та інвестиційні платформи;
x_8	венчурне інвестування та бізнес–ангели

Джерело: розроблено автором.

Концепція організаційних мереж передбачає формування гнучкої, адаптивної системи підприємств, які, базуючись на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, об'єднуються в єдину органічну мережу. Така мережа здатна оперативно трансформуватися відповідно до коливань ринкового попиту та умов зовнішнього середовища.

У межах розробленої моделі запропоновано здійснити трансформацію структурних елементів мережі шляхом заміни їх на візуальні когнітивні карти, які відображають індивідуальне та колективне сприйняття параметрів оцінювання. Подальшим кроком є побудова логіко-структурної моделі взаємозв'язків між цими площинними елементами, яка інтегрується в загальну об'ємну конструкцію. Такий підхід сприяє наочному представленню структури організаційної взаємодії, дозволяючи виявити ключові зони концентрації впливів та потенційні вузли адаптаційної перебудови мережі (рис. 3.8 (а,б)).

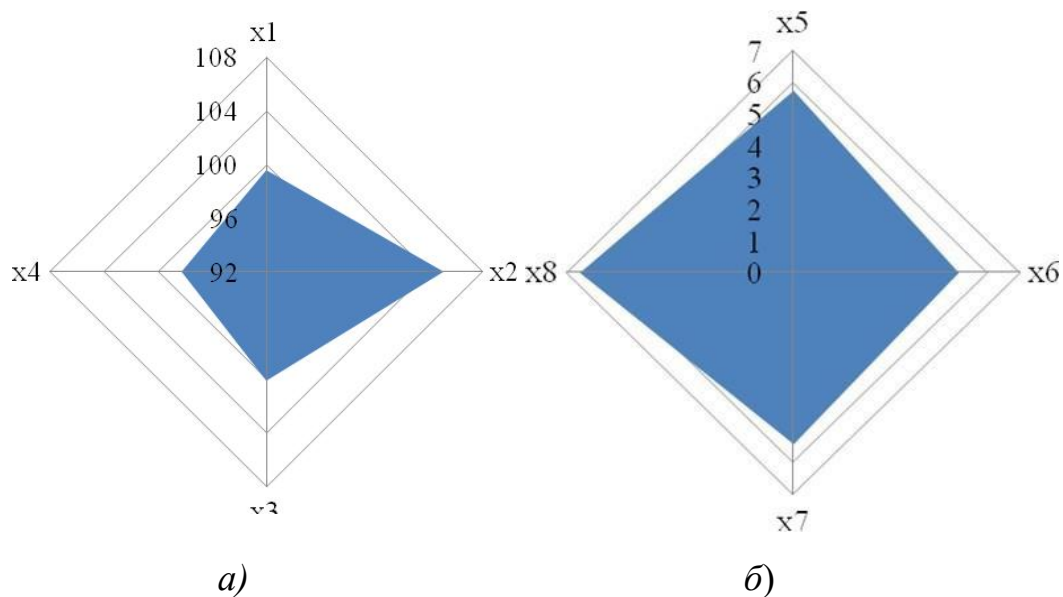


Рис. 3.8. Вид чотиривимірних візуально–графічних моделей оцінки якості трудового життєвого циклу персоналу за групами ознак: а) – об'єктивних параметрів; б) – суб'єктивних параметрів [розроблено автором]

Аналіз отриманих емпіричних даних свідчить про наявність оберненої залежності між показниками, що характеризують об'єктивну та суб'єктивну оцінку якості трудового життєвого циклу персоналу. Побудова математичної

моделі на основі таких показників стикається з певними ускладненнями, зокрема – через складність уніфікації вихідних даних та приведення їх до єдиної вимірюваної шкали. Додатковим ускладнюючим чинником є обмеженість даних щодо окремих факторів, що може призводити до формування хибних або нестійких кореляційних зв'язків. Об'ємну модель системи оцінювання якості трудового життєвого циклу персоналу представлено на рисунку 3.9.

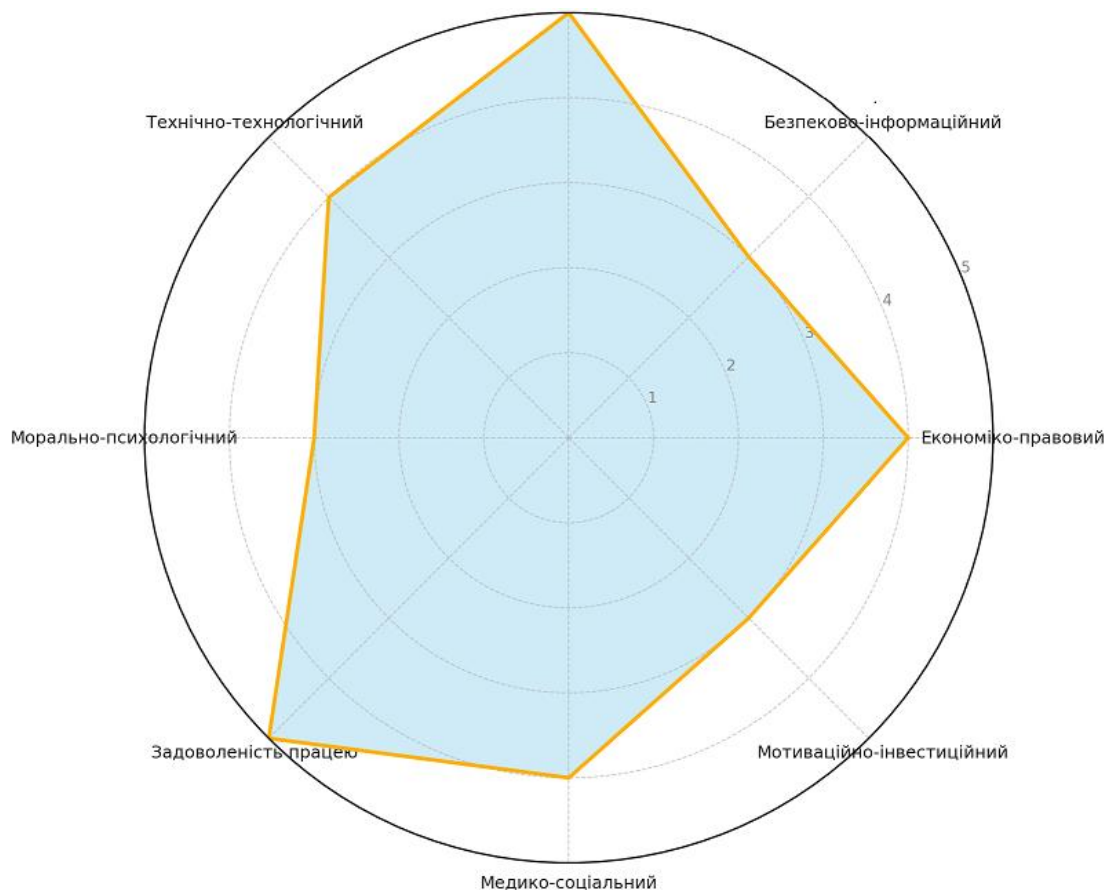


Рис. 3.9. Об'ємна модель системи оцінки якості трудового життєвого циклу персоналу [розроблено автором]

Сучасні наукові підходи до оцінювання якості трудового життєвого циклу персоналу підприємств енергетичного сектору демонструють суттєву варіативність і можуть бути класифіковані на основі застосовуваних методів. Основними з них є:

1. Соціологічне опитування персоналу, яке передбачає стратифікацію респондентів за соціально-економічними верствами (наприклад:

малозабезпечені, забезпечені, заможні, багаті). Такі опитування базуються на оцінці споживчих пріоритетів працівників і рівня їх доступу до базових матеріальних благ, що входять до складу прожиткового мінімуму.

2. Розрахунок відносних показників споживання, які включають співвідношення середньомісячної заробітної плати працівника до офіційно встановленого регіонального чи міського прожиткового мінімуму, а також до вартості мінімального та середнього споживчого кошика та відповідних місячних витрат на його покриття.

Обидва методи мають прикладне значення для оцінки економічної складової трудового життєвого циклу персоналу, однак потребують доповнення за рахунок інтеграції якісних характеристик, що враховують мотиваційні, психоемоційні та професійно-кваліфікаційні аспекти.

Зазначені методи оцінювання зосереджені переважно на рівні матеріального забезпечення працівників, а також на ступені їх задоволеності матеріальними потребами, що є суттєвим обмеженням. Такий підхід демонструє однобічність у трактуванні складного, багатовимірного поняття якості трудового життєвого циклу персоналу (ЯТЖЦП). У зв'язку з цим доцільним є застосування комплексної оцінки, яка ґрунтується на результатах анкетного опитування працівників підприємств енергетичного сектору та дає змогу оцінити рівень задоволеності ключовими локальними параметрами ЯТЖЦП.

З цією метою пропонується використання спеціально розробленої анкети. Опитування проводиться серед цільової групи працівників, які об'єднані спільною ознакою або характеристикою, що визначається залежно від цілей і завдань оцінювання. Респонденти мають оцінити фактори, що входять до структури ЯТЖЦП, за десятибальною шкалою:

- 1 – дуже погано;
- 2 – погано;
- 3 – непогано;
- 4 – може бути краще;

- 5 – задовільно;
- 6 – майже досить;
- 7 – достатньо;
- 8 – добре;
- 9 – відмінно;
- 10 – краще за всіх.

За результатами анкетування розраховуються сумарні оцінки по кожному працівнику в межах усіх груп показників якості трудового життєвого циклу. Отримані суми порівнюються з двома контрольними межами: гіпотетичною сумою, яка була б отримана при виставленні оцінок на рівні 7 балів (що відображає відчуття задоволеності); максимально можливою сумою, яка відповідає оцінкам у 10 балів за всіма параметрами.

На основі зібраних оцінок розраховується середньозважений інтегральний показник якості ЯТЖЦП для працівників окремих підрозділів підприємства. Такий показник може бути визначений як сума індексів змін об'єктивних показників ЯТЖЦП або як середнє значення стандартизованих індивідуальних оцінок (коефіцієнтів), як представлено у табл. 3.7.

Позитивна динаміка зміни цього інтегрального показника свідчитиме про покращення якості трудового життєвого циклу персоналу в енергетичній сфері. Для забезпечення зростаючого тренду значення інтегральної оцінки ЯТЖЦП повинна виконуватись відповідна нерівність, яка гарантує стійке підвищення рівня якості трудового життя.

$$I_{\text{ятжцп}}(t+1) > I_{\text{ятжцп}}(t), \quad (3.6)$$

де: t – попередній період часу (база порівняння);

$t+1$ – період часу, який аналізується (порівняння);

$I_{\text{ятжуп}}$ – інтегральна оцінка якості трудового життєвого циклу персоналу

Розглянуті показники можуть виражатися як в абсолютному, так і у відносному вираженні. Для об'єднання всіх представлених груп показників потрібно привести їх до порівняного виразу. Для цього треба здійснити

переказ отриманих значень в систему стандартизованих величин. Процедуру стандартизації проводять за допомогою формули 3.7.

$$G_{tj} = \frac{x_{ij} - \min(x_{ij})}{\max(x_{ij}) - \min(x_{ij})}, \quad (3.7)$$

де: G_{ij} – нормалізоване значення j -го показника за i -й період;

x_{ij} – вихідне значення показника j -го робітника за i -й період.

Таблиця 3.7

Індекси вимірювання об'єктивних критеріїв якості трудового життєвого циклу

Групи	Визначення	Назва
Економіко–правовий фактор	I_1	матеріальні умови праці;
	I_2	дотримання трудового законодавства;
	I_3	економічна стійкість підприємства;
	I_4	фінансова гнучкість в умовах воєнного стану;
Безпеково–інформаційний фактор	I_{11}	захист персональних даних працівників;
	I_{12}	фізична безпека на робочому місці;
	I_{13}	кібербезпека;
	I_{14}	конфіденційність та захист комунікацій;
Організаційно–інноваційний фактор	I_{21}	робочі навантаження та графік роботи;
	I_{22}	організація праці;
	I_{23}	інновації;
	I_{24}	організаційні зміни;
Технічно–технологічний фактор	I_{31}	охорона праці та техніка безпеки;
	I_{32}	енергетична автономія;
	I_{33}	автоматизація та цифровізація;
	I_{34}	адаптація технологій до умов ризику;

Морально–психологічний фактор	I41	емоційний стан працівника;
	I42	почуття справедливості;
	I43	психологічний комфорт;
	I44	психологічний захист та підтримка;
Задоволеність працею та перспективи розвитку	I51	кар’єрні можливості;
	I52	наставництво;
	I53	корпоративна культура;
	I54	фоормування стратегії;
Медико–соціальний фактор	I61	страхування;
	I62	соціальні гарантії;
	I63	стабільна зайнятість;
	I64	соціальний захист працівника;
Мотиваційно–інвестиційний фактор	I71	матеріальні умови праці;
	I72	матеріальне заохочення;
	I73	гарантії;
	I74	інвестиції;

Джерело: розроблено автором.

Для розрахунку стандартизованого значення показника, що впливає на величину якості трудового життя, також можна застосовувати формулу 3.8, яка допомагає порівнювати показники, що мають різну спрямованість:

$$Z_{tj} = \frac{\max(x_{ij}) - x_{ij}}{\max(x_{ij}) - \min(x_{ij})}, \quad (3.8)$$

Наступним етапом у процесі оцінювання є проведення статистичної обробки первинної інформації, яка включає формування первинної таблиці даних, аналіз сукупності на предмет її однорідності, а також розрахунок середніх і відносних величин за ключовими показниками. Після цього

здійснюється зведення та угруповання даних, їх порівняльний аналіз, за результатами якого формується таблиця стандартизованих показників якості трудового життя персоналу.

На основі стандартизованих значень розраховуються інтегральні показники факторних ознак (перший стовпець табл. 3.7), що охоплюють соціально-економічну та організаційно-технічну складові. Обчислення здійснюється за допомогою формули середнього арифметичного значення (формула 3.8).

Варто зазначити, що за необхідності набір факторних змінних може бути розширений. Зокрема, доцільним є поділ показників на чотири окремі групи: соціальні, економічні, організаційні та технічні. У межах кожної групи доцільно представити динаміку відповідних характеристик, а також темпи їх зростання, що дозволяє розширити аналітичну базу дослідження. Такий підхід забезпечується за рахунок застосування раніше розглянутої логічної моделі, що дозволяє здійснити структуровану і комплексну оцінку якості трудового життєвого циклу персоналу.

$$y_i = \frac{\sum_{j=1}^n z_{ij}}{n}, \quad (3.9)$$

де: y_i – узагальнюючий факторний показник формування ЯТЖЦП;

n – кількість показників, які характеризують узагальнюючий факторний показник.

Однією з ключових проблем у процесі побудови інтегрального показника оцінки якості трудового життєвого циклу персоналу є визначення вагових коефіцієнтів (коефіцієнтів значущості), які призначаються узагальненим факторним індикаторам. Без належної процедури вагування процес агрегування інтегральної оцінки стає суттєво ускладненим і може призвести до викривлення результатів.

Існує кілька підходів до вирішення цього завдання: Призначення рівних

вагових коефіцієнтів для всіх факторів. Визначення ваг на основі опитування працівників щодо пріоритетності окремих характеристик (шляхом ранжування результатів анкетування). Використання експертних оцінок, які можуть бути отримані аналітичним або евристичним шляхом.

З метою мінімізації суб'єктивності у процесі прийняття рішень, особливо з урахуванням проведеного кореляційно-регресійного аналізу залежності низки факторів ЯТЖЦУП від показників відтворення трудових ресурсів, а також враховуючи наявність оброблених емпіричних оцінок відчуттів працівників щодо якості трудового життя, доцільним є застосування першого підходу. У даному випадку, в умовах наявності лише двох агрегованих факторів, вагові коефіцієнти умовно приймаються рівними одиниці.

Для обчислення інтегрального показника якості трудового життєвого циклу управління персоналом застосовується формула простої середньої арифметичної. Хоча теоретично допустиме також використання середньої геометричної, у цьому конкретному випадку, з огляду на обмежену кількість інтегрованих показників та мету дослідження, обґрунтованим є саме використання арифметичного середнього.

Таким чином, інтегральний показник якості трудового життєвого циклу управління персоналом визначається як проста середня арифметична узагальнених факторних критеріїв ЯТЖЦУП, що математично виражається формулою (3.10).

$$I_{\text{ятжуп}} = \underline{I_{y1} + I_{y2}}, \quad (3.10)$$

де: I_{y1} – величина узагальнюючого показника соціально–економічних факторів оцінки якості трудового життєвого циклу управління працівників підприємства енергетичної сфери;

I_{y2} – величина узагальнюючого показника техніко–організаційних факторів оцінки якості трудового життєвого циклу управління працівників підприємства енергетичної сфери.

Запропонована автором методика оцінювання якості трудового життєвого циклу управління персоналом є комплексною, оскільки поєднує низку підходів, що забезпечують багатовимірне охоплення об'єкта дослідження. Для глибокого та всебічного аналізу якості трудового життєвого циклу персоналу підприємств енергетичного сектору недостатньо використання одного інтегрального показника – необхідне застосування цілісної системи заходів, яка включає: збирання статистичної інформації; зведення, угруповання і стандартизацію даних; логічний та математичний аналіз; побудову візуально-графічних моделей; аналіз даних на основі об'ємного візуально-графічного моделювання; розрахунок інтегральних оціночних показників; побудову графічних прогнозів; формулювання висновків і їх інтерпретацію. Послідовна реалізація кожного з цих етапів дозволяє ідентифікувати ключові проблемні зони в контексті реалізації концептуальних принципів якості трудового життєвого циклу в межах програм соціально-економічного, кадрового, безпекового та молодіжного розвитку енергетичних підприємств. Отримані результати та відповідні аналітичні висновки доцільно представляти у формі зведеної узагальнюючої таблиці, що відображатиме оцінки на кожному з етапів дослідження та сприятиме подальшому прийняттю управлінських рішень.

Представлені рекомендації за оцінкою якості трудового життєвого циклу управління персоналом розширюють і розвивають методологічні та методичні основи загального управління підприємства енергетичного сектору економіки, як одного з істотних чинників, що впливає на сталий розвиток як підприємства в умовах нестабільної економіки, так і держави, яка залежить від ефективного функціонування такого типу підприємства та дозволяючи тим самим підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити конкурентоспроможність підприємств енергетичної галузі на ринку.

Таблиця 3.8

Загальний вигляд зведеної таблиці, що відображає основні результати інтегральної оцінки якості трудового життєвого циклу управління персоналом

Етап	Основні показники	Основні висновки
1. Математичний етап (експрес оцінка)	Вибір результативного показника (Y) та відповідних факторних змінних (X) є ключовим етапом у побудові моделі оцінки якості трудового життєвого циклу управління персоналом (ЯТЖЦУП). У якості факторних параметрів доцільно використовувати систему критеріїв, що базується на структуризації показників за окремими групами. Зокрема, виокремлюються такі класифікаційні підходи: за напрямом впливу: зовнішні та внутрішні фактори; за характером вимірювання: об'єктивні та суб'єктивні параметри; за природою походження: техніко-організаційні та соціально-економічні показники. Така класифікація дозволяє забезпечити системний підхід до відбору змінних у моделі та врахувати багатовимірний характер ЯТЖЦП енергетичного сектору економіки.	Наступним етапом є виявлення наявності статистично значущого зв'язку та кількісної оцінки впливу обраних факторних змінних на результативний показник моделі. Це дозволяє встановити ступінь детермінації результату дослідження під впливом окремих груп факторів та визначити їх пріоритетність. На основі отриманих аналітичних залежностей доцільно здійснити розробку планових (цільових) значень факторних параметрів, що забезпечуватимуть досягнення бажаного рівня результативного показника. Такий підхід дозволяє перейти від діагностичного до проєктно-прогнозного рівня управлінського аналізу, що є важливим для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень у сфері кадрової політики підприємств енергетичного сектору.

Продовження табл. 3.8

Етап	Основні показники	Основні висновки
2. Етап кількісної оцінки	Визначення напряму оцінювання (ЯТЖЦУП) повинно здійснюватися з урахуванням попередньо сформованої класифікації факторних ознак за такими групами: зовнішні та внутрішні, об'єктивні та суб'єктивні, техніко-організаційні та соціально-економічні. Наступним ключовим завданням є формулювання цільової установки розробки інтегрального показника, яка може полягати в: моніторингу динаміки якісних характеристик трудового життя персоналу, виявленні слабких місць кадрової політики, розробці сценаріїв оптимізації управлінських рішень тощо та провести ідентифікацію релевантного переліку показників. Такий перелік може формуватись на основі анкетування, експертних оцінок, а також аналізу нормативно-правових та корпоративних документів щодо трудових умов, професійного розвитку, соціального забезпечення та організаційної стабільності.	У результаті здійсненого групування сформовано підмножини показників, що використовуються для оцінки якості трудового життєвого циклу управління персоналом. На їх основі можлива побудова об'ємної моделі, яка дозволяє візуалізувати структуру взаємозв'язків між окремими характеристиками та визначити їхній вплив на загальний рівень ЯТЖЦУП. Одночасно цей етап створює передумови для інтеграції відповідних факторних показників, отриманих у процесі математичного моделювання на першому етапі розрахунку інтегральної оцінки. Такий підхід забезпечує узгодженість між кількісною і візуальною формами представлення даних та підвищує точність подальших управлінських рішень.

Продовження табл. 3.8

Етап	Основні показники	Основні висновки
3. Візуально графічний етап	Одним із важливих етапів оцінювання ЯТЖЦУП є визначення рівня «достатності» для кожної з груп суб'єктивних показників. Такий рівень встановлюється як референтна межа, що відображає мінімально прийнятний ступінь задоволеності працівників відповідними аспектами трудового життя. Він може бути визначений шляхом обчислення середнього значення за шкалою оцінювання, що інтерпретується як базовий рівень позитивного сприйняття. Паралельно здійснюється розрахунок відносних вимірників для об'єктивних показників, що дозволяє стандартизувати різноманітні дані та забезпечити можливість їх порівняння. До таких вимірників належать індекси динаміки, темпи зростання, коефіцієнти співвідношення до нормативних або цільових значень. Це створює базу для подальшого інтегрування результатів у єдину систему оцінки якості ЯТЖЦУП.	Важливою складовою комплексного аналізу якості трудового життєвого циклу управління персоналом є виявлення основних груп показників, що демонструють низький рівень значень відносно встановленого порогу «достатності». Такі показники ідентифікуються як слабкі місця в реалізації концепції ЯТЖЦ на підприємстві енергетичного сектору. Їх виявлення здійснюється шляхом порівняльного аналізу інтегральних і групових оцінок із нормативними, референтними або середньогалузевими значеннями. Зниження значень у цих групах свідчить про структурні або системні проблеми в організаційно-управлінських, соціально-економічних, технічних або психологічних аспектах трудового процесу. Ідентифіковані дисбаланси мають слугувати основою для цільової корекції кадрової політики та розробки заходів щодо поліпшення якості трудового життя персоналу.

Продовження табл. 3.8

Етап	Основні показники	Основні висновки
4. Об'ємна оцінна система	На основі аналітичних результатів, отриманих на другому та третьому етапах дослідження, здійснюється перехід до побудови моделі у тривимірному просторі, що дозволяє комплексно відобразити взаємозв'язки між групами факторів оцінки якості трудового життєвого циклу управління персоналом. У межах цієї моделі виокремлюється площина результативності управління, яка відображає ефективність реалізації управлінських рішень щодо трудового життя персоналу з різних позицій: соціально-економічної, організаційно-технічної та психоемоційної. Такий підхід забезпечує інтеграцію кількісних і якісних параметрів, дозволяючи отримати багатогранне уявлення про ефективність функціонування системи управління персоналом в енергетичному секторі.	Побудова тривимірної моделі оцінки якості трудового життєвого циклу управління персоналом надає можливість виявити дисбаланс між параметрами, що належать до різних площин об'ємної системи (соціально-економічної, організаційно-технічної, суб'єктивно-психологічної тощо). Такий аналітичний підхід створює підґрунтя для формування обґрунтованих практичних рекомендацій, спрямованих на усунення виявлених диспропорцій, підвищення узгодженості між окремими компонентами системи та загальне поліпшення якості трудового життя персоналу. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики підприємства та стійкості його соціально-економічної моделі в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Продовження табл. 3.8

Етап	Основні показники	Основні висновки
5. Комплексна або середньозважена оцінка	Порівняння параметрів оцінки, сформованих на другому етапі дослідження, із застосуванням відповідних математичних формул дає змогу розрахувати інтегральний показник якості трудового життєвого циклу управління персоналом. Такий розрахунок дозволяє кількісно оцінити узагальнений рівень якості за всіма включеними групами факторів. У разі необхідності, для підвищення точності та адаптації моделі до специфіки підприємства, може бути впроваджена система вагових коефіцієнтів, що враховує пріоритетність окремих показників. Це дозволяє диференціювати внесок кожного параметра в загальну інтегральну оцінку та забезпечує більш об'єктивне відображення реального стану трудового середовища на підприємстві.	Незважаючи на те, що інтерпретація розрахованого інтегрального показника з точки зору абсолютного рівня якості трудового життєвого циклу на підприємстві може викликати певні труднощі, його практична цінність полягає в іншому. Використання цього показника значно полегшує процес моніторингу та дозволяє ефективно відстежувати динаміку змін ЯТЖЦ шляхом аналізу тенденцій у величинах факторних параметрів. Таким чином, інтегральна оцінка виконує функцію індикатора трендів і відхилень, що дозволяє своєчасно виявляти позитивні або негативні зрушення у якості трудового життя персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення для його покращення.

Джерело: розроблено автором.

Висновок до розділу 3

1. Формування ефективної системи управління персоналом в енергетичному секторі України потребує комплексного системного підходу, що враховує специфіку галузі, вплив зовнішніх викликів, безпекових ризиків і цифровізації виробничих процесів. Запропонована в роботі послідовність етапів формування такої системи охоплює стратегічне кадрове планування, регламентацію нормативно-методичного забезпечення, розробку структури системи та впровадження адаптивних елементів управління. Визначено, що ефективність реалізації системи можлива лише за умови забезпечення її гнучкості, прозорості та здатності до оперативного реагування на трансформації зовнішнього і внутрішнього середовища. Особливу увагу зосереджено на необхідності інституціоналізації кадрових процесів відповідно до національних стандартів управління працею. Запропонована модель управління орієнтована на досягнення стратегічної стабільності функціонування енергетичних підприємств. Вона передбачає побудову інтегрованого підходу до управління персоналом, заснованого на цінностях сталого розвитку та інноваційної адаптивності. Таким чином, визначено стратегічні напрямки трансформації кадрової політики, які відповідають викликам сучасної енергетичної галузі України.

2. У результаті дослідження обґрунтовано наукові засади створення інтегральної моделі оцінки якості трудового життєвого циклу персоналу енергетичних підприємств. Запропонована трирівнева методика включає математичний, графічний та візуально-аналітичний етапи оцінювання, що дозволяє здійснити багатовимірний аналіз кадрового потенціалу підприємства. Такий підхід забезпечує об'єктивне виявлення слабких місць у системі управління персоналом та надає змогу своєчасно вживати коригувальні заходи. Важливою особливістю є поєднання кількісних показників з якісними характеристиками кадрової політики, що розширює можливості її стратегічного контролю. Модель може бути адаптована до

підприємств різного масштабу та організаційної форми, забезпечуючи універсальність підходу. Визначено, що застосування інтегральної оцінки сприяє формуванню кадрової стратегії, орієнтованої на ефективне використання людського капіталу. Отримані результати доводять високий рівень релевантності такої методики для підвищення стійкості управлінських систем у кризових умовах. Це дає змогу підприємствам своєчасно адаптувати кадрову політику до змін макроекономічного та технологічного середовища.

3. Обґрунтовано необхідність впровадження сучасних цифрових інструментів управління персоналом в енергетичному секторі, зокрема через автоматизацію обліку, оптимізацію документообігу, цифрове планування кар'єрного розвитку та моніторинг професійної підготовки. Результати дослідження свідчать про те, що цифровізація кадрових процесів забезпечує підвищення оперативності, точності та прозорості управлінських рішень. Такі інструменти дозволяють суттєво зменшити адміністративне навантаження на HR-відділи, підвищити продуктивність праці персоналу, а також створити цифровий кадровий резерв підприємства. Автоматизація процесів сприяє інтеграції кадрової інформації до загальної системи корпоративного управління. Визначено, що ключовим фактором ефективності цифрових рішень є адаптація до галузевої специфіки енергетики та рівня цифрових компетентностей персоналу. Застосування відповідних ІТ-продуктів забезпечує підвищення гнучкості системи управління персоналом в умовах динамічного ринку праці. Окрему увагу приділено інформаційній безпеці під час використання цифрових HR-платформ. Впровадження таких рішень є необхідною умовою формування інноваційного кадрового середовища на підприємствах енергетичного сектору.

4. Результати комплексного аналізу кадрового потенціалу показали, що адаптивність системи управління персоналом в енергетичних компаніях значною мірою залежить від якісної структури працівників, що вимагає цілеспрямованої політики розвитку людського капіталу. Зазначено, що зростання ролі цифрових технологій і підвищення рівня автоматизації

виробництва зумовлюють потребу у постійному оновленні знань та навичок персоналу. У цьому контексті особливе значення мають системи внутрішнього навчання та зовнішнього підвищення кваліфікації, що дозволяють забезпечити відповідність компетенцій працівників до нових технічних стандартів. Виявлено, що підприємства, які інвестують у розвиток персоналу, демонструють вищу продуктивність праці та стійкість до кризових викликів. Визначено, що система управління знаннями має стати невід'ємною частиною кадрової стратегії в енергетичній галузі. Її реалізація дозволяє не лише зберігати, а й примножувати інтелектуальний капітал підприємства. Отже, формування інноваційного кадрового середовища має базуватися на інтеграції управлінських і освітніх функцій. Це підвищує конкурентоспроможність підприємств у трансформаційних умовах.

5. Проведене дослідження засвідчило ефективність застосування об'ємної та середньозваженої моделі оцінки трудового потенціалу для прийняття стратегічних рішень у сфері управління персоналом енергетичних підприємств. Модель базується на багатокритеріальному підході, що охоплює як кількісні, так і якісні характеристики трудових ресурсів. Це дозволяє формувати обґрунтовані прогнози кадрового забезпечення в середньостроковій та довгостроковій перспективах. Одним із ключових результатів є можливість раннього виявлення дисбалансів у кадровій структурі та оперативне коригування кадрової політики. Запропонована система показників дозволяє здійснювати динамічний моніторинг ключових змін у структурі персоналу. Вона є надійним інструментом для управлінського контролю та стратегічного планування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Застосування моделі сприяє підвищенню адаптивності підприємства до викликів енергетичного ринку. Таким чином, вона може слугувати науково обґрунтованою основою для формування ефективної кадрової політики.

6. Алгоритм формування системи управління персоналом на підприємстві енергетичного сектору економіки починається із здійснення

оцінки поточного стану системи управління персоналом, що є основою для формулювання цілей управління, визначення переліку необхідних функцій і подальшого їх закріплення за відповідальними працівниками підприємства. Важливою складовою процесу є організація документального забезпечення процедур управління з урахуванням впровадження сучасних засобів автоматизованої обробки інформації, що супроводжується створенням інформаційної підтримки управлінських процесів. Одночасно здійснюється забезпечення кадрового супроводу функціонування системи управління персоналом, що передбачає якісне укомплектування штатних одиниць відповідними фахівцями. Для підтримки функціонування системи також вводяться технічні засоби автоматизації, розробляється нормативно–правове та методичне забезпечення, а персонал проходить відповідні навчальні заходи й тренінги. Завершальним етапом є забезпечення фінансової підтримки функціонування системи, що дозволяє підтримувати її життєздатність та адаптивність у динамічному економічному середовищі.

Висновки та результати досліджень, виконаних у першому розділі роботи, оприлюднено у публікаціях наведених у списку опублікованих за темою дисертації праць [8; 9].

Список використаних джерел до розділу 3

1. Наумова, О. (2021). Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (1 (61), 137–141. [https://doi.org/10.31732/2663 – 2209 – 2021 – 61 – 137 – 141](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141)
2. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
3. Сіцінський А. С. Управлінська діяльність керівного складу спеціалізованого виду державної служби: організаційно – психологічні засади (за матеріалами Державної прикордонної служби України) : автореф. дис. ... д – ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ, 2007. 36 с.
4. Менеджмент ХХІ століття:проблеми і перспективи. Матеріали всеукраїнської науково – практичної конференції, м. Умань, 18 – 19 жовтня 2018 р. / Редкол.: Школьний О.О. (відп. ред.) та ін. – Умань: Видавничо – поліграфічний центр «Візаві», 2018. – 260 с.
5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. – Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. – 212 с.
6. Щербак В.Г. ,Пугачов О.П. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу. Ринок праці та зайнятість населення. 2013. № 2. С. 12 – 16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2013_2_4
7. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) / Н. М. Яркіна // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2014. – № 1. – С. 130 – 136. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26
8. Boiko, O., Murzin, I., Akhromkin, A., Lukashev, S., & Kyrylenko, S. (2025). Impact of Renewable Energy Sources on Promoting Sustainable

Development Nationwide. Journal of Lifestyle and SDGs Review, 5(1), e03389.
<https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe03389>

9. Мурзін Ю.С. Інтегральна оцінка впливу системи управління персоналом на рівень ефективності підприємств енергетичного сектору безпеки. Управління розвитком соціально–економічних систем: Матеріали ІХ Міжнародної науково–практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06–07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с.

ВИСНОВОК

У дисертаційній роботі вирішено важливу наукову проблему, що полягає в обґрунтуванні науково–методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки в небезпечних умовах. Це дало можливість сформулювати низку теоретичних і методологічних положень та сформулювати наступні висновки:

1. Теоретичне осмислення персоналу як стратегічного ресурсу підприємства енергетичної сфери дало змогу визначити його через сукупність понять, які охоплюють як соціально – економічні, так і професійно – кваліфікаційні характеристики. У дисертації виявлено, що термін "персонал" охоплює не лише працівників, а й носіїв людського та інтелектуального капіталу. Такий підхід дозволяє застосовувати багатовекторну методологію до оцінки трудового потенціалу підприємств. Узагальнені у роботі класифікації персоналу дозволяють ефективніше управляти людськими ресурсами в умовах динамічного ринку. Персонал розглядається як ключовий чинник конкурентоспроможності підприємства в умовах небезпечного середовища. Акцент зроблено на формуванні інтегрованого підходу до управління персоналом. Це забезпечує підґрунтя для ефективного функціонування підприємств в умовах сучасних викликів.

2. Сформована система управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки охоплює суб'єктно – об'єктні компоненти, принципи, методи, функції та технології, які взаємодіють у межах функціональних підсистем. Запропонована система передбачає орієнтацію на цифровізацію, інноваційність та безпекову стабільність. Особлива увага приділена підсистемам мотивації, оцінювання, планування кар'єри та соціального партнерства. Це дозволяє синхронізувати управлінські процеси з викликами зовнішнього середовища. Розроблена система підвищує здатність підприємств адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та підтримувати

рівень продуктивності. Вона також забезпечує високий ступінь відповідності корпоративним стандартам та вимогам енергетичної безпеки. Таким чином, система є практичним інструментом забезпечення стійкості функціонування підприємства.

3. Обґрунтовано інтегральну оцінку якості трудового життєвого циклу персоналу, яка включає аналіз чинників протягом усіх етапів кар'єри. Оцінка базується на багатофакторній моделі, що охоплює економічні, соціальні, екологічні та організаційні аспекти. Це дає змогу точно відслідковувати зміни в трудовому середовищі та ефективно реагувати на них. Впровадження цієї моделі дозволяє підвищити якість управлінських рішень та рівень мотивації працівників. Він є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку в умовах економічної нестабільності. Цей підхід сприяє зміцненню довіри персоналу до управління і створює підґрунтя для ефективної кадрової політики.

4. Удосконалено алгоритм формування системи управління персоналом, який базується на концепції адаптивності до ризиків і невизначеності. Алгоритм має комплексний характер і враховує логічну послідовність етапів впровадження. Ключовою особливістю є включення цифрових технологій на всіх рівнях управлінського процесу. Це забезпечує не лише оперативність, а й точність у прийнятті рішень. Інноваційна складова алгоритму полягає у його здатності адаптуватися до нормативних змін та викликів євроінтеграції. У результаті формується система, здатна підтримувати ефективність підприємства навіть у критичних ситуаціях. Запропонований алгоритм є придатним для масштабування та практичного використання в інших галузях.

5. Розроблена стратегія управління персоналом підприємств енергетичного сектору ґрунтується на концептуальному підході та враховує ключові напрями трансформації кадрової політики. Вона передбачає створення інтегрованих моделей оцінювання, рейтингу та розвитку персоналу. Враховано вимоги до стратегічного мислення, стресостійкості та цифрових компетенцій. Стратегія спрямована на гармонізацію внутрішніх процесів з

динамікою зовнішнього середовища. У межах стратегії сформовано критерії оцінювання ефективності, що враховують галузеву специфіку. Розробка сприяє підвищенню результативності функціонування кадрової системи. Стратегія забезпечує довгострокову стійкість підприємств до загроз та викликів сучасного світу.

6. Поглиблено розуміння поняття "якість трудового життєвого циклу" через багатогранну систему характеристик, що охоплюють фізичні, психологічні, соціальні та екологічні аспекти. Це дозволяє комплексно оцінювати задоволення працівників умовами праці. Запропоноване трактування враховує сучасні вимоги енергетичної безпеки та цифровізації. Інтеграція нових вимірів у визначення дозволяє побудувати більш гнучкі моделі управління. Такий підхід дає змогу керівництву адаптувати політику до конкретних потреб персоналу. Він також стимулює формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток. У підсумку це сприяє зростанню продуктивності та зниженню плинності кадрів.

7. Запропоновано нові критерії оцінювання розвитку системи управління персоналом у контексті небезпечного середовища, що поєднують кваліфікаційні, компетентнісні та поведінкові ознаки. Це дозволяє комплексно і всебічно аналізувати відповідність працівників вимогам стратегічного управління. Урахування цифрових навичок, стресостійкості та інноваційності дає змогу адаптувати систему до сучасних викликів. Розширення критеріїв забезпечує точнішу діагностику стану кадрової політики. Такий підхід сприяє формуванню більш ефективної та гнучкої моделі адаптації персоналу. Критерії можуть застосовуватися для формування резерву кадрів та стратегічного планування. У перспективі це сприяє підвищенню конкурентоспроможності енергетичних підприємств.

8. Проаналізовано зовнішні фактори, що впливають на управління персоналом енергетичних підприємств. Виявлено шість ключових груп факторів: політико – правові, економічні, соціокультурні, інноваційно – технічні, демографічні та безпеково – екологічні. Систематизація таких

факторів дозволяє точніше адаптувати кадрову політику до умов зовнішнього середовища. Це сприяє прийняттю стратегічних рішень на основі реальної ситуації. Такий підхід є основою для побудови дієвої системи ризик – менеджменту в HR – сфері. Він дозволяє своєчасно виявляти загрози і формувати відповідні запобіжні механізми. Це підвищує гнучкість і адаптивність підприємства до зовнішніх змін.

9. Значна увага у дисертації приділяється ролі цифровізації у трансформації функцій управління персоналом. Вона виступає не лише як інструмент автоматизації, а й як рушій розвитку нової управлінської культури. У роботі обґрунтовано, що цифрові рішення мають бути інтегровані у всі етапи HR – процесів. Це дозволяє забезпечити прозорість, оперативність і обґрунтованість управлінських дій. Застосування ІТ забезпечує більш об'єктивну оцінку персоналу та підвищення ефективності комунікацій. Цифрові технології також сприяють адаптації персоналу до нових умов через онлайн – навчання і моніторинг ефективності. Таким чином, цифровізація виступає каталізатором оновлення системи управління персоналом.

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, тис. грн.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Сільське, лісове та рибне господарство	220163329,8	372033358,7	414799904,0	467636140,8	540509371,9	572748270,0	624070132,3	943489347,1	682412135,4	782619164,3
Промисловість	1567714010,0	1917185592,3	2343000401,4	2862308883,8	3302543681,5	3289388921,9	3524673568,6	4999408298,3	4008465500,2	4543621758,7
Будівництво	154619009,8	150540519,6	180966500,7	236497259,9	322096219,0	394919382,9	444753873,4	539503339,6	264518794,8	360883625,0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1795659899,1	2159334173,9	2628672007,0	3351185846,0	4110094296,3	4345851191,2	4519524661,7	5994849519,2	4452093598,4	5771549094,7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	223068373,5	322291245,0	398913665,9	479013702,7	556047389,3	603015829,9	558433870,3	654504205,0	541964865,7	638677163,7
Тимчасове розміщування й організація харчування	22684596,9	29069307,7	37613398,9	48965162,1	63591476,0	77863123,9	66445112,7	107285318,6	38181385,3	62220040,0
Інформація та телекомунікації	105689616,4	141479641,1	175050869,4	216803866,6	273742187,5	334865257,8	395417121,3	528450721,6	292105021,5	337999418,3
Фінансова та страхова діяльність	60149759,0	76564308,2	64092610,1	67761600,5	101508933,6	105622115,9	118454102,6	145586208,4	117046647,3	180994765,5
Операції з нерухомим майном	66412846,8	90298076,7	103770542,6	121182040,3	145225535,7	166359902,4	159090145,4	192779556,3	124785821,4	168908838,8
Професійна, та наукова технічна діяльність	159753404,9	206687619,4	274279867,7	326310673,3	379452172,6	395448217,5	343195121,7	451805110,0	296463042,9	339274401,0

Продовження дод. А

Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	46479189,5	57318118,3	64457882,4	81057333,1	99682500,3	128567007,9	127087165,2	161138916,8	102983738,5	123330958,8
Освіта	2813455,4	4169914,8	3305867,0	3303318,0	2531902,6	2376599,5	2245548,0	3238878,4	2451633,1	3213609,9
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	9356235,7	12991025,9	16803106,7	21525515,6	31496626,8	58517330,7	130559045,5	195371974,5	179952744,1	186197076,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	17089718,7	6955548,4	7691517,3	10552500,6	13119109,7	14948462,8	12203525,9	20969029,9	8478324,1	65065480,4
Надання інших видів послуг	8508912,0	10690244,2	12736067,6	16458490,0	20784773,5	26092263,1	27032678,0	38020734,8	4691637,2	5797015,3

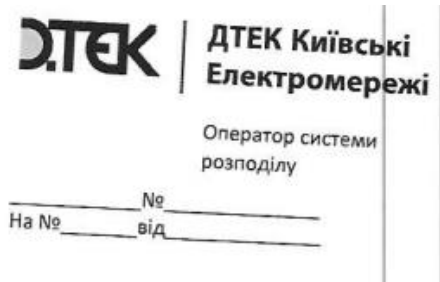
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів у
2014–2023 роках

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Вінницька область	260178	246486	241915	237900	261226	280173	273304	271730	252879	260138
Волинська область	169264	165014	167300	165335	175246	186797	181553	180513	169203	177437
Дніпропетровська область	899263	835639	784145	795126	822217	860551	868544	869757	764609	735314
Донецька область	569277	488591	393398	345984	356145	373260	361809	351306	135898	106117
Житомирська область	196224	184822	187891	189237	199532	209043	210735	210157	187726	186305
Закарпатська область	161076	154765	155191	151773	157298	165768	161727	159702	149821	149316
Запорізька область	401186	372443	364812	360738	361104	374056	374208	367822	257102	213663
Івано – Франківська область	169557	158382	164667	167032	184599	196851	198540	198538	183768	191832
Київська область	468625	443120	444849	419456	445278	465297	466295	478070	431798	434389
Кіровоградська область	157402	142792	141594	141180	146991	162385	161636	159763	147305	146102
Луганська область	163014	136642	131443	126208	97324	98780	106726	98125	10653	8098
Львівська область	499919	478889	432167	449964	504735	545776	531242	539702	518705	526134
Миколаївська область	197699	181638	180561	183277	186522	199505	195549	193453	146653	146907
Одеська область	474593	448772	409141	426668	448530	464772	465634	462650	397509	397437
Полтавська область	325277	298681	306623	309026	323360	316445	306395	303713	277046	282728
Рівненська область	152451	144499	144408	145149	162086	175007	175608	176209	166195	170756
Сумська область	190092	174831	171344	172392	177177	190717	187514	186052	160867	154301
Тернопільська область	144118	133590	129178	128847	141934	152021	153652	155442	144720	149189
Харківська область	638529	598402	544774	561370	607225	634433	617863	618231	453445	439788
Херсонська область	155544	140989	140709	141187	143856	150370	151799	146127	46018	37834
Хмельницька область	198784	189270	185536	188150	204810	219499	218075	215633	202608	207751
Черкаська область	216115	200866	201809	203741	219194	231319	225471	221579	207128	208046
Чернівецька область	113342	106476	106567	107163	115916	121729	120018	119244	110684	111986
Чернігівська область	164730	154252	151971	153822	162693	178224	172848	171815	148744	151430
м. Київ	1710412	1600180	1826332	1870313	1927432	2065035	2045116	2080795	1831241	1828760

Додаток В

Базові показники для розрахунку індикатора трудового внеску персоналу підприємства енергетичного сектору економіки [удосконалено автором на основі 16, с. 44]

№	Показники коефіцієнта	Оцінка показників	Бали
1.	Виконання особистого плану	А – абсолютне невиконання плану	0
		Б – виконання менше половини заходів	0,35
		С – виконання більшості пунктів	0,50
		Д – повне виконання	1,0
2.	Якісне виконання функціональних обов'язків за посадами	А – незадовільно	0
		Б – задовільно	0,35
		С – добре	0,55
		Д – відмінно	1,0
3.	Відсутність порушень дисципліни (трудова, фінансова, технологічна, етична, виконавча, правова, організаційна, інноваційна, етична)	А – незадовільна дисципліна, порушення, що призвели до серйозних наслідків	0
		Б – значні порушення і погана дисципліна, нарікання	0,3
		С – мала кількість порушень	0,4
		Д – незначні порушення, у цілому гарна дисципліна	0,90
		Е – відсутність порушень, хороша дисципліна	1,0
4.	Участь у заходах та проєктах підприємства	А – пасивний,	0,30
		Б – зрідка бере участь	0,50
		С – бере активну участь	0,80
		Д – часто вносить нові пропозиції	1,0
5.	Виконання завдань керівництва	А – доручення не виконуються в зазначений термін	0
		Б – виконуються з порушенням термінів із задовільною якістю	0,30
		С – виконуються в зазначений термін із задовільною якістю	0,45
		Д – виконуються в зазначений термін з доброю якістю	0,60
		Е – виконуються в зазначений термін з відмінною якістю	0,95
6.	Здійснення договірних зобов'язань в умовах підвищеного ризику	А – невиконання більше 50% зобов'язань у зазначений термін	0
		Б – виконання з порушенням термінів	0,45
		С – виконання в зазначений термін	0,90



ПРАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»
вул. Новокосятинівська, 20
м. Київ, 04080, Україна
тел.: +38 044 202 15 88

Філія - Головне управління по м. Києву та
Київській області, м. Київ
МФО 322669
код ЄДРПОУ 41946011

№ 498/25

від «30» січня 2025 року

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (освітньо–наукового) рівня вищої освіти
Приватного акціонерного товариства Вищого навчального закладу
«Міжрегіональної Академії управління персоналом»

Мурзін Юрій Сергійович

про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою:

**«Формування системи управління персоналом підприємств
енергетичного сектору економіки»**

на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

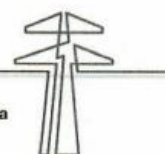
Приватне акціонерне товариство «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» повідомляє, що надані в дисертаційній роботі Мурзіна Юрія Сергійовича рекомендації щодо інтегральної оцінки якості трудового життєвого циклу, яка розглядається через систему факторів, які впливають на якість трудового життя працівників протягом усіх етапів їхньої кар'єри на підприємстві та впливає на сталий розвиток підприємства в умовах нестабільної економіки, дозволяючи тим самим підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити конкурентоспроможність підприємства

Дана оцінка використовується спеціалістами ПРАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ».

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації Мурзіна Ю.С.

Генеральний директор

Д.В. Бондар



+38 044 490 95 00

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»



The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

2, Frometivs'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

« 09 » січня 2025 № 131

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукової роботи
здобувача третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри
економіки та управління бізнесом
Мурзіна Юрія Сергійовича

Дослідження Мурзіна Юрія Сергійовича на тему «Формування системи управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки» виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Формування механізмів мотиваційного менеджменту персоналу» (номер державної реєстрації – 0121U114722).

У рамках даної наукової теми НДР Мурзін Ю.С. провів комплексне дослідження щодо формування системи управління персоналом підприємств енергетичного сектору економіки, що базується на системі факторів, які впливають на якість трудового життя працівників протягом усіх етапів їхньої кар'єри на підприємстві.

Здобувач обґрунтував загальний вид дерева розподілення множин змінних – параметрів якості трудового життєвого циклу.

Науковий керівник теми НДР,
кандидат економічних наук, професор



В.П. Сладкевич

