

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-90>

УДК 005.21:005.95]:620.9

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

FORMATION OF A STRATEGY FOR PERSONNEL MANAGEMENT IN ENERGY SECTOR ENTERPRISES AT VARIOUS STAGES OF LIFE ACTIVITY

Кичко Ірина Іванівнадоктор економічних наук, професор,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1110-4177>**Шовкалюк Юрій Григорович**здобувач вищої освіти,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3725-5234>**Kychko Iryna, Shovkaliuk Yurii**

National University «Chernihiv Polytechnic»

Стаття присвячена дослідженню впливу численних чинників та ризиків на процес управління персоналом в енергетичній сфері України, розробці стратегічних напрямів реформування кадрової політики підприємств енергетичного сектору на різних етапах їх життєдіяльності. Проведено ретроспективний аналіз функціонування і розвитку ДСП «Чорнобильська АЕС», як такого, що має найбагатший досвід вирішення кризових управлінських проблем в енергетичному секторі економіки. Досліджено ключові аспекти стратегічного менеджменту персоналу на підприємствах енергетичного сектору. Визначено основні напрями формування стратегії управління персоналом на різних етапах життєдіяльності ДСП «Чорнобильська АЕС». Результати дослідження дозволили виявити численні закономірності і запропонувати заходи щодо вдосконалення процесів управління, зокрема, в частині визначення основних стратегічних орієнтирів управління персоналом під час трансформації підприємств енергетичної сфери в умовах кризи.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом, HR-стратегія, життєвий цикл підприємства, технології управління персоналом в умовах кризи, енергетичний сектор, ДСП «Чорнобильська АЕС», кадрова політика, процесний підхід, проектно-орієнтоване управління, енергетика.

The article is devoted to researching the impact of numerous factors and systemic risks on the process of personnel management in the energy sector of Ukraine, developing strategic directions for reforming the personnel policy of energy sector enterprises at various stages of their life cycle. The paper notes that strategic personnel management should be aligned with the business strategy of the enterprise, while the priorities of HR management change at different stages of the enterprise's life cycle. A retrospective analysis was conducted of the functioning and development of the SSE "Chernobyl NPP" as an entity with the richest experience in solving crisis management problems and experience in solving them in the energy sector of the economy. The key aspects of strategic personnel management in energy sector enterprises have been studied. The main areas for developing a personnel management strategy at the various stages of the SSE "Chernobyl NPP" life cycle have been identified. This text describes the peculiarities of working with personnel within the SSE ChNPP's matrix management structure during the implementation of decommissioning projects and the execution of the Shelter Object action plan. The results of the study made it possible to identify numerous patterns and propose recommendations for improving management processes, in particular, in terms of defining the main strategic guidelines for personnel management during the transformation of energy companies. The article emphasises the need to use all possible reserves to retain existing personnel and their important professional and production experience. Proposed changes to the personnel management strategy at energy companies during the crisis include: optimising staffing levels; eliminating departments with non-core functions; using modern recruitment technologies; reducing the number of departments with operational and maintenance functions; creating a decommissioning department; introducing scenario-based



strategic HR planning; changing the life cycle; and creating and developing a project-oriented approach to forming and implementing HR strategy.

Keywords: strategic human resource management, HR strategy, enterprise life cycle, human resource management technologies in crisis conditions, energy sector, SSE "Chernobyl NPP", personnel policy, process approach, project-oriented management, energy.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження стратегії управління персоналом в енергетиці, зокрема на атомних електростанціях, зумовлена критичною роллю цієї галузі у забезпеченні енергетичної безпеки держави та функціонування економіки країни.

Довготривалі загрози постійного ризику обстрілів, дронівих атак та кіберзагроз роблять роботу атомних електростанцій не лише технічно складною, а й стратегічно вразливою. Порушується стабільність енергопостачання, адже навіть тимчасове виведення з ладу високовольтних ліній чи допоміжних систем управління може призвести до масштабних відключень, що негативно впливає на роботу підприємств всіх галузей економіки і процес забезпечення життєдіяльності населення.

Негативні зовнішні чинники, в першу чергу воєнні загрози, змінюють саму логіку управління енергетичними об'єктами – вони потребують постійної готовності до аварійних сценаріїв, підвищеного рівня координації між операторами системи, службами безпеки та місцевими органами влади. Зростає психологічне навантаження на персонал станцій, який працює в умовах невизначеності, стресу і ризику для життя, що з часом може впливати на концентрацію уваги, якість рішень і загальний рівень безпеки експлуатації об'єктів.

Крім того, довготривала військова загроза гальмує інвестиції в модернізацію енергетичних потужностей. Підприємства змушені спрямовувати ресурси не на інноваційні проекти, а на відновлення пошкоджень, резервне енергопостачання і заходи фізичного захисту. Втрачаються міжнародні зв'язки, ускладнюється логістика постачання ядерного палива та комплектуючих, підвищуються ризики техногенних інцидентів через перебої з енергозабезпеченням і неможливість стабільного контролю над усіма технологічними процесами.

У таких умовах особливого значення набувають рівень надійності й безперервності виробничих процесів, що залежать від якості менеджменту персоналу, в першу чергу кадрового забезпечення та професійної компетентності. Окрім цього, на підприємствах енергетичного сектору, як і на інших підпри-

ємствах, перманентно виникає потреба в оновленні, поповненні кадрового складу. Застосування нових технологій, підвищення вимог до корпоративної культури, безпеки об'єктів енергетики, зумовлюють необхідність управління знаннями персоналу, а перехід до інноваційних та низьковуглецевих моделей енергетики потребує трансформації кадрової стратегії, яка має бути орієнтована на формування гнучких компетенцій, креативного підходу, здатності до навчання впродовж життя.

Тому дослідження стратегій управління персоналом на підприємствах енергетичного сектору є важливим як для підвищення ефективності діяльності підприємств галузі, так і для забезпечення захисту суспільних інтересів.

Особливо це стосується підприємств, що перебувають у стані реорганізації або зміни характеру діяльності. Відсутність чіткої HR-стратегії може призвести до неефективного використання трудового потенціалу, зростання плинності кадрів та зниження конкурентоспроможності. Тому формування стратегій управління персоналом на різних етапах життєдіяльності підприємства стає визначальним чинником його стабільності та розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічний підхід в управлінні персоналом широко представлений у звітах урядових організацій, працях зарубіжних і вітчизняних дослідників. Так, пропозиції щодо удосконалення процесу управління людськими ресурсами в галузі ядерної енергетики надані МАГАТЕ [1]. М. Армстронг досліджує стратегічний підхід до управління персоналом на підприємстві як ключовим ресурсом, що визначає його конкурентоспроможність (HRM) [2]. Д. Сторі, Д. Ульріх розглядають HR як систему, що поєднує управлінські рішення, корпоративні цінності та розвиток людського капіталу [3, 4]. Лінда Греттон, Генрі Мінцберг, Лі Дайєр та інші акцентують увагу на труднощах досягнення стратегічної відповідності між бізнес-стратегією та HR-стратегіями [5]. В українській науковій літературі значний внесок щодо підвищення ефективності управління персоналом, зокрема в енергетичному секторі зробили І. Абрамович, С. Дмитрук [6],

Л. Карбовська, Ю. Мазур, Г. Братусь [7]. Ціла низка праць присвячена особливостям управління персоналом в умовах невизначеності та підвищення ризикованості зовнішнього впливу, зокрема, праці Л. Бабаченко., І. Кичко, В. Москаленко Н. Михаліцької, Хоменко І. О., М. Яцика та інших вчених [8; 9; 10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на те, що науковці зробили суттєвий внесок у розвиток теорії і практики стратегічного управління персоналом, проблематика формування та реалізації моделі HR-стратегій саме для трансформації підприємств енергетичної галузі, зокрема таких як ДСП «Чорнобильська АЕС», залишаються недостатньо розробленими. Також недостатньо вивчено специфіку HR-стратегій підприємств енергетики на етапах зняття з експлуатації та зміни характеру їх виробничих процесів; потребує уточнення взаємозв'язок між стратегіями управління персоналом та загальною бізнес-стратегією в умовах кризових ситуацій; слабо розроблені механізми інтеграції HR-інструментів у процеси реорганізації підприємств, де головними є безпека, соціальний захист і високий рівень професійної відповідальності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у розробці пропозицій щодо формування HR-стратегії на різних етапах життєдіяльності підприємств енергетичного сектору економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження Стратегії управління персоналом в енергетичному секторі формуються з урахуванням специфіки галузі, що забезпечує життєво важливі потреби держави та суспільства. Енергетичні підприємства працюють у високотехнологічному, регульованому та часто ризикованому середовищі, де персонал є ключовим фактором надійності, інноваційного розвитку й безпеки. Стратегічне управління персоналом передбачає узгодженість HR-стратегії з бізнес-стратегією підприємства, при цьому на різних етапах життєвого циклу класичного підприємства пріоритети HR-менеджменту змінюються.

Так, на етапах зростання робиться акцент на залученні та розвитку талантів, формуванні системи мотивації. На етапі стабільної діяльності першочергове значення набувають оптимізація організаційної структури, підтримка високої продуктивності та корпоративної культури. На етапі кризи чи реорганізації вищої значущість мають забезпечення

соціальних гарантій, адаптація персоналу до нових умов, мінімізація плинності кадрів. На етапі трансформації повинна приділятися вища увага підготовці персоналу до нових технологій, розвиток компетенцій, необхідних для виконання змінених завдань.

При цьому, питання управління персоналом на етапах зміни характеру виробничої діяльності для підприємств енергетичної галузі мають значну специфіку. Унікальним прикладом трансформації HR-стратегій залежно від етапів життєдіяльності підприємства є ДСП «Чорнобильська АЕС», адже вона була першою атомною станцією, що будувалась на території України, на якій відбулась аварія у 1986 році із наслідками, що долаються донині.

Досліджуючи HR-стратегію ДСП «Чорнобильська АЕС», вбачаємо, що функціонування підприємства відбувалося за такими основними етапами: створення, експлуатація, аварія та ліквідація її наслідків, зняття з експлуатації, функціонування в умовах воєнного стану. На кожному з цих етапів змінювалися акценти управління персоналом та застосовувались специфічні HR-стратегії.

Так, спочатку підприємство виконувало функції з виробництва електроенергії, пізніше – ліквідації наслідків аварії, на цей час – зняття з експлуатації та переробки радіоактивних відходів. Під час ліквідації аварії головними завданнями були безпека та мобілізація трудових ресурсів. Нині першочерговими цілями є збереження професійного потенціалу, мотивація та соціальний захист працівників. Кожен етап життєдіяльності підприємства характеризувався специфічними завданнями управління персоналом, що і визначають вибір організаційних моделей і кадрової політики.

На 1-му етапі формування підприємства (1971–1986 рр.) відбувалось будівництво та введення в експлуатацію ядерних енергоблоків. Модель управлінської структури носила чіткий функціонально-орієнтований характер (ієрархічна модель з підпорядкуванням міністерствам СРСР). Будівництво електростанції йшло паралельно з будівництвом для працівників житла, служб побуту у місті Прип'ять. Стратегічною ціллю HR політики були підбір та підготовка висококваліфікованого персоналу для запуску енергоблоків. Технічні рішення і кадрова підготовка координувались із науковими інститутами, які формували нормативи і стандарти для нових АЕС (рисунок 1).

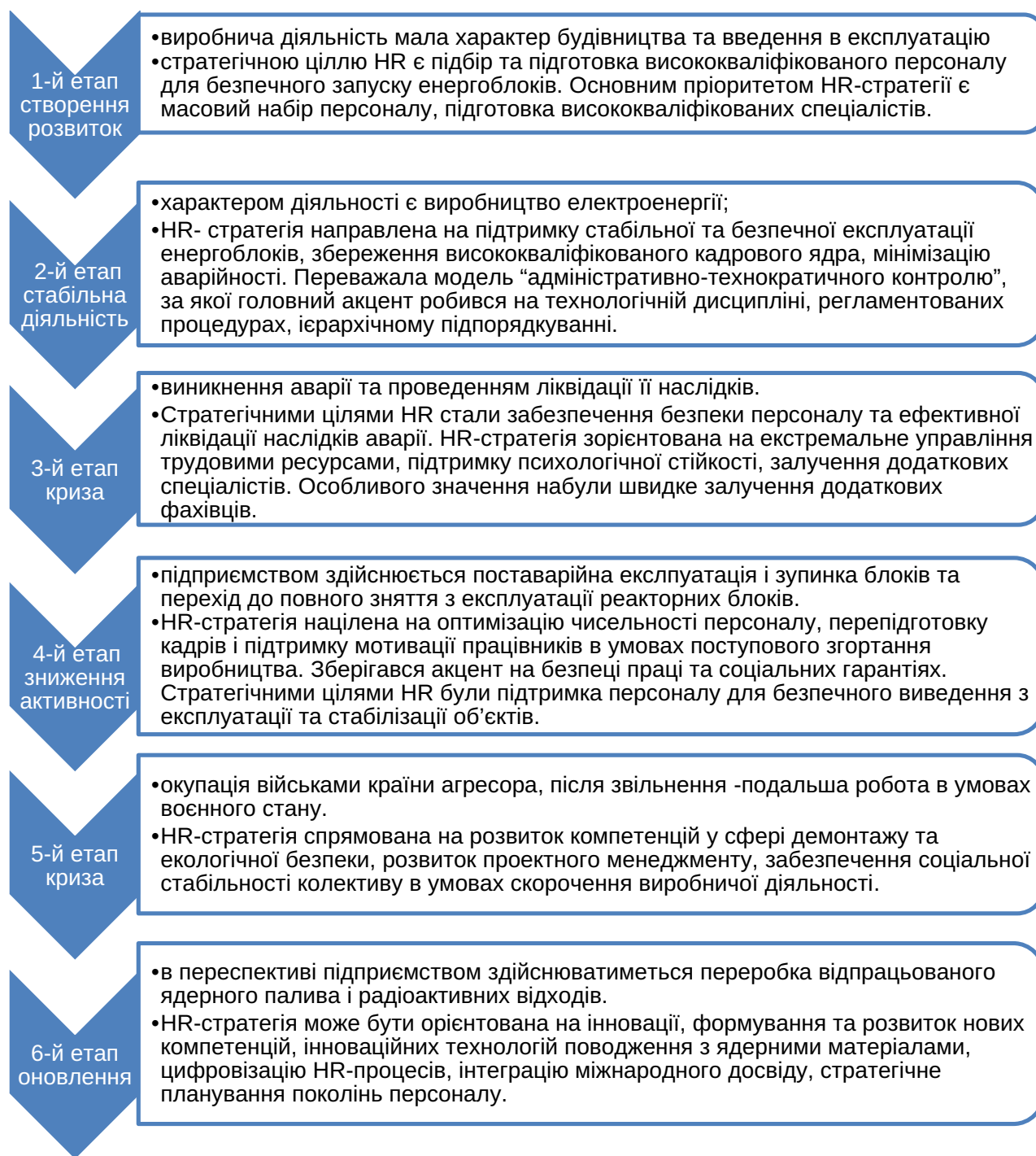


Рис. 1. Основні напрями формування стратегії управління персоналом на різних етапах життєдіяльності ДСП «Чорнобильська АЕС»

Джерело: сформовано авторами

Основними цілями HR-стратегії на першому етапі були масовий набір персоналу, підготовка висококваліфікованих спеціалістів і формування корпоративної культури безпеки. Пріоритет надавався залученню інженерно-технічних кадрів з досвідом роботи у енергетиці. Значну увагу приділяли розвитку

навчально-тренувальних центрів та формуванню кадрового резерву. Підготовка кадрів проводилася у співпраці з профільними НДІ, впроваджувалися програми стажувань, інструктажів тощо [11].

На 2-му етапі діяльності підприємства відбувалось виробництво електроенергії

(1977-1986). Цей етап ознаменувався активним розвитком та стабільним функціонуванням станції. Управлінська структура характеризується як функціонально-лінійна, з чітким розподілом обов'язків між виробничими та допоміжними підрозділами. Ключовими рівнями управління були: дирекція – цехи – дільниці – зміни. Функціонувала система вертикальної підзвітності з домінуванням технічної та експлуатаційної дисципліни та високого рівня централізації прийняття рішень, за якої ключові ухвали приймалися на рівні головного інженера та директора станції. Паралельно існувала чітко налагоджена система внутрішнього контролю безпеки та інспекційного нагляду союзних міністерств та наукових центрів.

HR-стратегія на другому етапі стабільного функціонування характеризувалася переходом від масового набору й формування кадрового потенціалу (характерного для етапу будівництва) до підтримки стабільної та безпечної експлуатації енергоблоків. Стратегічними цілями на цьому етапі були: забезпечення безперебійної, стабільної та безпечної роботи енергоблоків, збереження висококваліфікованого кадрового ядра, мінімізація аварійності. У HR стратегії акцент робився на технологічній дисципліні, регламентованих процедурах, ієрархічному підпорядкуванні. За допомогою навчання і стажування у працівників розвивали такі ключові компетенції як технічна грамотність, точність виконання, дисципліна, безумовне дотримання інструкцій. Система підготовки та сертифікації персоналу була організована на досить високому рівні за рахунок впровадження багаторівневої системи навчання на курсах на базі атомних станцій, у галузевих центрах тощо. Працівники допускалися до роботи лише після атестації з техніки безпеки та ядерної безпеки. Розроблялися та активно впроваджувалися внутрішні програми навчання операторів, машиністів, інженерів-енергетиків.

У 1986 році на ДСП «Чорнобильська АЕС» сталася аварія, що і ознаменувало початок 3-го етапу – кризи «Аварія та ліквідація її наслідків». Так, після аварії, значна частина персоналу була евакуйована або вибула через медичні показання. Формувалася нова структура персоналу – стабілізаційна команда фахівців, що включала операторів діючих енергоблоків, спеціалістів з радіаційної безпеки, дозиметрії, дезактивації, інженерно-технічний та ремонтний персонал. Для відновлення експлуатаційних процесів залу-

чалися висококваліфіковані фахівці (в т.ч. з інших АЕС СРСР).

На третьому етапі життєдіяльності ДСП «Чорнобильська АЕС» суттєво був змінений акцент у необхідних компетенціях (знання з ядерної, радіаційної та техногенної безпеки). У цей час створено систему безперервного навчання та атестації персоналу (підрозділ навчально-тренувального центру ЧАЕС), Уведено регламентовані програми навчання з ядерної, радіаційної та техногенної безпеки, розроблено внутрішні стандарти кадрової підготовки, узгоджені з вимогами МАГАТЕ та Держатомрегулювання України. Управлінська структура набула рис кризового управління. Стратегічними цілями HR стали забезпечення безпеки персоналу та ефективної ліквідації наслідків аварії. HR-стратегія зорієнтована на екстремальне управління трудовими ресурсами, підтримку психологічної стійкості, залучення додаткових спеціалістів. Особливого значення набули швидке залучення додаткових фахівців. Важливою складовою стала психологічна підтримка працівників, а також розвиток компетенцій у сфері радіаційної та техногенної безпеки. Застосовувалися мобілізація людських ресурсів (аварійні бригади, залучення додаткового персоналу), швидке навчання у сфері радіаційної та техногенної безпеки, створення системи героїзації праці (державні нагороди, моральне визнання).

4-й етап життєвого циклу ДСП ЧАЕС можна охарактеризувати як зниження виробничої активності, що зумовлено переходом від поставарійної експлуатації до повного зняття блоків з експлуатації. Цей період охоплює два взаємопов'язані етапи: поставарійну експлуатацію і зупинку блоків (1987–2000 рр.) та зняття з експлуатації (2000–2022 роки) [12; 13; 14].

У післяаварійний період подальший розвиток підприємства відбувався у напрямі підготовки до демонтажу обладнання, дезактивації приміщень, перетворення об'єкта «Укриття» на екологічно безпечну систему, а також організації процесів поводження з радіоактивними відходами та зберігання відпрацьованого ядерного палива. У цей час ДСП ЧАЕС активно залучалося до міжнародних проєктів технічної допомоги, реалізовувало спільні програми з МАГАТЕ, ЄБРР та іншими партнерами, що сприяло підвищенню технологічної та управлінської спроможності підприємства.

Еволюція управлінської структури на даному етапі є показовою для всієї трансформації підприємства. Якщо у період поста-

варійної експлуатації управління базувалося на функціонально-лінійній моделі, то в процесі стабілізації воно поступово трансформувалося у матричну структуру, а згодом – у проектно-орієнтовану систему менеджменту. Це дозволило поєднати функціональні напрямки з проектними завданнями та забезпечити більш гнучке управління складними технологічними процесами. У структурі управління з'явилася подвійна підзвітність, коли працівники одночасно підпорядковувалися функціональному керівникові та керівникові конкретного проекту. Такий підхід показав, що для реалізації таких глобальних проектів, як «Перетворення об'єкту «Укриття» в екологічно безпечну систему», а також подальшого проектування, спорудження та введення в експлуатацію «Нового безпечного конфайнменту», найбільш доцільно застосовувати

матричну структуру управління (рисунок 1), перевагами якої є ефективніше використання ресурсів, зокрема більш тісне залучення персоналу підприємства до реалізації робіт, вища координація робіт та відповідальність виконавців за кінцевий результат.

Таким чином, на 4-му етапі система управління персоналом зазнала суттєвих змін. Вона орієнтувалася не лише на забезпечення виробничих потреб, а й на довгострокове стратегічне планування кадрового потенціалу в умовах скорочення обсягів діяльності. Основними напрямками HR-стратегії були оптимізація чисельності персоналу, перепідготовка працівників та збереження їхньої мотивації у складний період поступового згортання виробництва. Особливу увагу приділяли розвитку компетенцій у сфері демонтажу, екологічної безпеки, поводження з радіоактивними

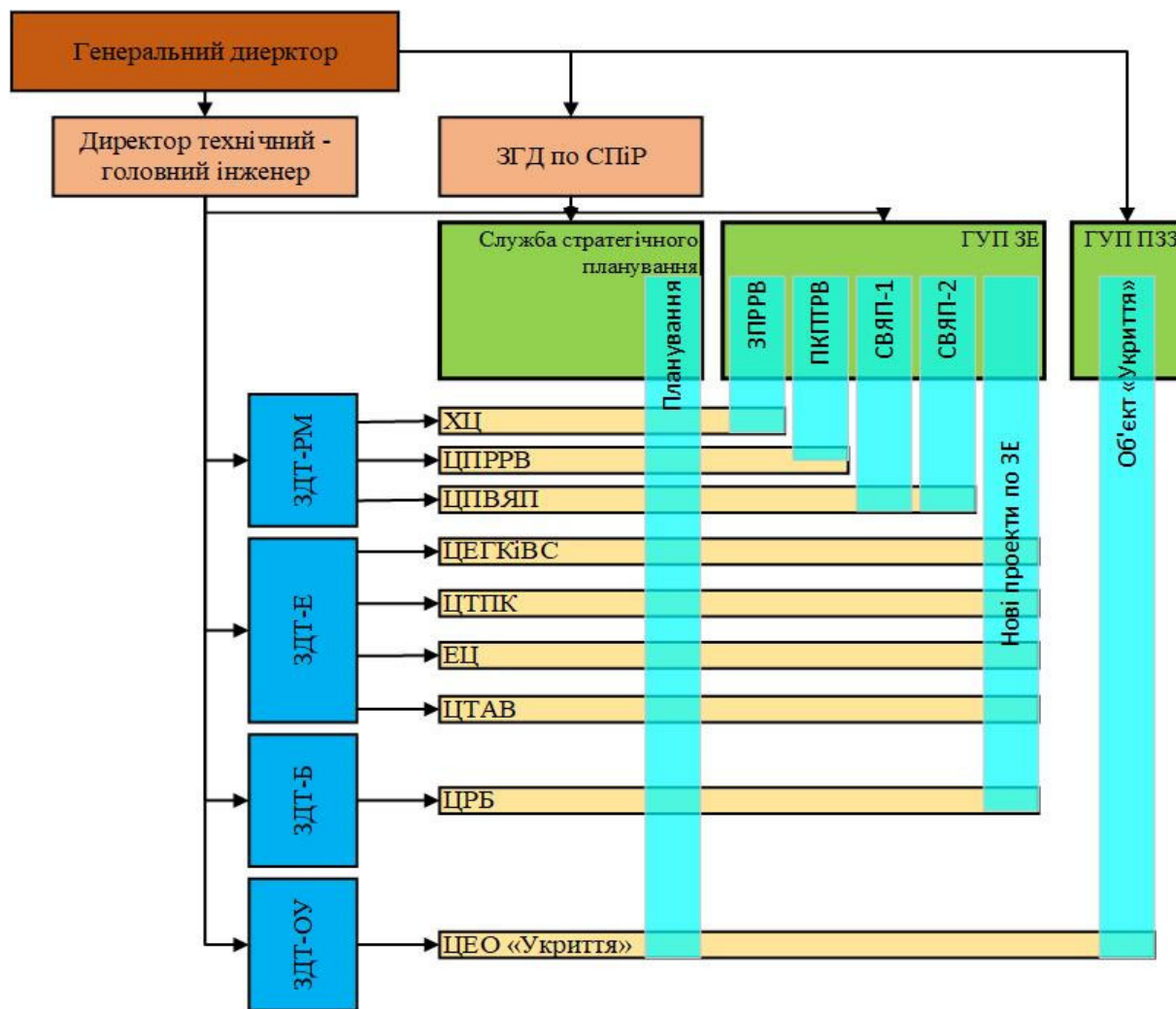


Рис. 2. Матрична структура управління ЧАЕС у період реалізації проектів зняття з експлуатації та виконання плану заходів по об'єкту «Укриття»

Джерело: сформовано авторами

відходами та управління проєктами. Водночас важливою метою кадрової політики залишалося забезпечення соціальної стабільності колективу, мінімізація напруги у зв'язку зі скороченням чисельності працівників та підтримка їхнього професійного розвитку.

У межах HR-стратегії активно впроваджувалися програми перепідготовки керівників середньої ланки, які поступово набували функцій координаторів проєктів і наставників для молодих фахівців. Значна увага приділялася розвитку проєктно-орієнтованого управління, залученню персоналу під конкретні завдання, формуванню кадрового резерву для проєктів з різним горизонтом реалізації. Водночас удосконалювалася система мотивації, яка набувала гнучкого характеру й поєднувала індивідуальні та командні стимули – від преміювання за ефективність участі у проєктах до визнання професійних досягнень у сфері безпеки.

5-й етап розвитку ДСП «Чорнобильська АЕС», що триває з 2022 року, характеризується функціонуванням підприємства в умовах воєнного стану та набуттям управління кризового й процесного характеру. Основна мета HR-стратегії полягає у забезпеченні стійкості, безпеки та безперервності роботи персоналу. Важливим аспектом функціонування станції на зазначеному етапі є залучення інвестицій для забезпечення критично важливих технологічних та HR - процесів. Але враховуючи рівень ризику в країні, загрози обстрілів є досить проблематичним. Управління кадрами зосереджено на підтримці критично важливих процесів, адаптації HR-процедур до надзвичайних умов (вахтовий метод, дистанційна координація), мінімізації плинності кадрів і збереженні кадрового ядра. Значна увага приділяється психологічній підтримці, розвитку компетенцій, орієнтованих на процеси, впровадженню кризових комунікацій та використанню HR-аналітики для оперативного прийняття рішень. HR-стратегія цього періоду інтегрована в систему кризового менеджменту підприємства й спрямована на збереження людського потенціалу як ключового ресурсу безпеки та стабільності [15].

Перспектива станції (6-й етап) бачиться у переробці відпрацьованого ядерного палива і радіоактивних відходів. Управлінська структура при цьому буде характеризуватись як процесна з елементами проєктного управління. HR-стратегія орієнтована на інновації, формування та розвиток нових компетенцій, інноваційних технологій поведінки з ядерними матеріалами, цифровізацію HR-процесів,

інтеграцію міжнародного досвіду, стратегічне планування поколінь персоналу.

Стратегічною метою HR процесів на станції у період відновлення має бути забезпечення компетентності персоналу для роботи з відпрацьованим ядерним паливом та радіоактивними відходами. Реалізація цих цілей може бути досягнута за рахунок створення центрів компетенцій із переробки та зберігання ВЯП/РАВ, сертифікації персоналу за міжнародними стандартами, використання системи стратегічного планування кадрів.

Зведені характеристики основних напрямів HR-менеджменту ДСП «Чорнобильська АЕС» на різних етапах життєдіяльності характеризуються динамізмом, що відображає зміну управлінських пріоритетів, трансформацію організаційної культури та адаптацію кадрових підходів до соціально-економічних умов кожного періоду.

Дослідження стратегій управління персоналом на прикладі ДСП «Чорнобильська АЕС» показало, що HR-менеджмент повинен адаптуватися до етапів життєвого циклу підприємства і враховувати специфічні зовнішні та внутрішні виклики. На кожному з етапів – від будівництва та експлуатації до зняття з експлуатації і перспективи поведінки з відпрацьованим ядерним паливом та радіоактивними відходами, – стратегія управління персоналом змінювалася відповідно до потреб підприємства.

Процес управління персоналом на підприємствах енергетичному секторі у післявоєнний період буде здійснюватися у реаліях існуючого ринку праці, що і буде визначати основні орієнтири HR-стратегії. Велика ймовірність, враховуючи демографічну ситуацію, динаміку міграційних процесів, що ринок праці буде характеризуватись нестабільністю, браком кваліфікованих фахівців в галузі енергетики [16].

HR-стратегії підприємств енергетичного сектору мають розроблятися відповідно до обраної стратегії розвитку галузі, що має забезпечити інтеграцію системи цілеспрямованих дій, спрямованих на ефективне використання, розвиток і мотивацію персоналу у загальну стратегію розвитку економіки країни. Стратегії управління персоналом в енергетичному секторі на різних етапах життєдіяльності підприємства мають розроблятися та реалізовуватись в унісон з тенденціями зміни секторальної структури національної економіки, перспектив зміни інноваційно-інвестиційного клімату в країні [17].

Формування та реалізація ключових елементів стратегії управління персоналом на різних етапах життєдіяльності підприємства має бути ключовою умовою його стабільності та конкурентоспроможності. Досвід ДСП «Чорнобильська АЕС» демонструє, що HR-стратегії повинні бути адаптивними, враховувати специфіку діяльності та забезпечувати баланс між продуктивністю і соціальною відповідальністю.

Узагальнюючи здобутий ДСП ЧАЕС досвід, можна викласти наступні напрями зміни стратегії управління персоналом на підприємствах енергетики у період кризи:

1. Оптимізація чисельності персоналу, виключення підрозділів із непрофільними функціями, використання сучасних технологій найму персоналу: використання аутсорсинг персоналу; концентрація HR-стратегії на формуванні ключових компетенцій працівників, необхідних при зміні життєвого циклу підприємства; використання всіх можливих резервів для збереження персоналу, його важливого виробничого досвіду [2]; забезпечення соціальних гарантій персоналу, який переводиться або вивільняється.

2. Зменшення числа підрозділів з експлуатаційними та ремонтними функціями, створення напрямку зі зняття з експлуатації, впровадження стратегічного HR-планування на основі сценаріїв, зміни життєвого циклу: підготовка працівників для роботи за суміжними напрямками роботи; формування спеціалізованих компетенцій персоналу у сфері демонтажу та безпеки; побудова HR-стратегії на довгостроковій основі персоналу та безпеці зайнятості.

3. Централізація виконання функцій зі стратегічних напрямів та об'єднання підрозділів із суміжними функціями: стандартизація управлінських процесів; підтримка командної роботи та спільного використання ресурсів.

4. Створення та розвиток проектно-орієнтованого напрямку формування та реалізації HR-стратегії: використання при роботі з персоналом проектних форм зайнятості; залучення персоналу до тимчасових проєктів та впровадження системи оцінки ефективності за проєктними результатами.

5. Перехід від функціонально-лінійної до змішаної структури управління підпри-

ємствами енергетичного сектору: розвиток крос-функціональної взаємодії співпраці між працівниками або підрозділами, які належать до різних функціональних сфер та формування необхідних для цього компетенцій; застосування змішаної системи мотивації за досягнення індивідуальних та командних результатів, що має стимулювати розвиток корпоративної культури та задоволення потреб приналежності.

Застосування запропонованих напрямів роботи з персоналом у період кризи для підприємств енергетичної галузі означає необхідність формування довгострокових програм розвитку персоналу, орієнтованих не лише на технічну компетентність, а й на психологічну стійкість, інноваційне мислення та адаптивність до кризових умов.

Отже, поєднання існуючих теоретичних положень формування та реалізації HR-стратегії в умовах кризи, а також практичного досвіду ключових підприємств енергетичної галузі, дозволяє сформувати гнучку HR-стратегію, яка сприяє нарощуванню стійкості підприємства в умовах невизначеності та підвищує його конкурентоздатність.

Висновки. Еволюція HR-процесів на ДСП «Чорнобильська АЕС» підтверджує, що HR-стратегії має безпосередньо відповідати не лише стадії життєвого циклу підприємства, а й зовнішнім викликам – техногенним, організаційним та геополітичним. Формування стратегії управління персоналом на різних етапах життєдіяльності підприємства є ключовою умовою його стабільності та конкурентоспроможності. Досвід ДСП «Чорнобильська АЕС» демонструє, що HR-стратегія повинна бути адаптованою до впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, враховувати специфіку діяльності та забезпечувати баланс між продуктивністю і соціальною відповідальністю. HR-стратегія стає не лише інструментом управління персоналом, а й важливою складовою сталого розвитку підприємств енергетичної галузі України.

Серед подальших досліджень слід зазначити необхідність дослідження процесів трансформації організаційної культури та кадрової політики до зміни соціально-економічних умов функціонування підприємств енергетичного сектору в умовах дії воєнного стану в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Managing Human Resources in the Field of Nuclear Energy. IAEA Nuclear Energy Series. No. NG-G-2.1 (Rev. 1), IAEA, Vienna, 2023.
2. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15-th ed. London, 2020. URL: https://eczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf (дата звернення: 06.11.2025).
3. Storey J., Ulrich D., Wright P. M. Strategic Human Resource Management: A Research Overview. Routledge, 2019. URL: https://materikuliahhamdan.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/09/john-storey-dave-ulrich-patrick-m.-wright-strategic-human-resource-management_-a-research-overview-routledge-2019.pdf?utm_source=chatgpt.com.
4. Storey, J. New Perspectives on Human Resource Management. Routledge Revivals. 1st ed. 1989.
5. Gratton L., Hailey V. Hope, Stiles P., Truss C. Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality. Oxford University Press, 1999. URL: https://academic.oup.com/book/4051?utm_source=chatgpt.com&login=false.
6. Абрамович І. О., Дмитрук С. М. Підвищення ефективності управління персоналом в контексті особливостей розвитку підприємств енергетичного сектору України. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2019. № 2-3 (70-71). Одеський національний економічний університет. Одеса. С. 54–62.
7. Карбовська Л., Мазур Ю., Братусь Г. Управління персоналом підприємств енергетичного сектору України: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-64>.
8. Михаліцька Н., Яцик М. Я. Основні аспекти стратегії управління персоналом в умовах невизначеності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11 (39). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/16396>.
9. Хоменко І. О., Бабаченко Л. В., Москаленко В. А., Ємець В. О. Маркетингові аспекти посилення конкурентних переваг підприємства через формування системи стратегічного управління в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 150-157.
10. Хоменко І. О., Кичко І. І., Фридрих Р. О. Сучасні напрями використання систем управління навчанням персоналу компаніями в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С.158-165.
11. Офіційна історія ЧАЕС. URL: https://chnpp.gov.ua/en/about/history-of-the-chnpp/chnpp-construction?utm_source=chatgpt.com.
12. Про загальні засади подальшої експлуатації і зняття з експлуатації Чорнобильської АЕС та перетворення зруйнованого четвертого енергоблоку цієї АЕС на екологічно безпечну систему: Закон України від 11.12.1998 № 309-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/309-14#Text>.
13. Загальні положення безпеки зняття з експлуатації ядерних установок: Наказ ДІЯРУ від 28.10.2020 № 440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1311-20#Text>.
14. Про утворення державного спеціалізованого підприємства «Чорнобильська АЕС»: Постанова КМУ від 25.04.2001 № 399. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/399-2001-%D0%BF#Text>.
15. Кичко І., Ольхович М. Мотиваційний чинник антикризового управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 31-35.
16. Кичко І. І., Грицаков М. С. Перспективи та ризики післявоєнного забезпечення економіки України трудовими ресурсами. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1 (28). С. 21-36. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-06-01>.
17. Прушківська Е. В. Секторальна структура національної економіки: теорія, методологія, практика формування: монографія. Запоріжжя : Просвіта, 2013. 375 с.

REFERENCES:

1. Managing Human Resources in the Field of Nuclear Energy (2023) IAEA Nuclear Energy Series. No. NG-G-2.1 (Rev. 1), IAEA, Vienna.
2. Armstrong M. & Taylor S. (2020) Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15-th ed. London. Available at: https://eczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf (accessed November 6, 2025).
3. Storey J., Ulrich D. & Wright P. M. (2019) Strategic Human Resource Management: A Research Overview. Routledge. Available at: <https://materikuliahhamdan.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/09/john-storey-dave->

ulrich-patrick-m.-wright-strategic-human-resource-management_-a-research-overview-routledge-2019.pdf?utm_source=chatgpt.com.

4. Storey J. (1989) *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge Revivals, 1st ed.
5. Gratton L., Hailey V. Hope, Stiles P., Truss C. (1999) *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*. Oxford University Press. Available at: https://academic.oup.com/book/4051?utm_source=chatgpt.com&login=false.
6. Abramovych I. O., Dmytruk S. M. (2019) *Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom v konteksti osoblyvosti rozvytku pidpriemstv enerhetychnoho sektoru Ukrainy* [Improving the efficiency of personnel management in the context of the specifics of the development of enterprises in the energy sector of Ukraine]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats*, no. 2-3 (70-71). Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. Odesa, pp. 54–62.
7. Karbovska L., Mazur Yu. & Bratus H. (2024) *Upravlinnia personalom pidpriemstv enerhetychnoho sektoru Ukrainy: problemy ta perspektyvy* [Human Resources Management in the Energy Sector of Ukraine: Problems and Prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-64>.
8. Mykhalitska N. & Yatsyk M. Ya. (2024). *Osnovni aspekty stratehii upravlinnia personalom v umovakh nevyznachenosti* [Main aspects of personnel management strategy in conditions of uncertainty]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, no. 11 (39). Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/16396>.
9. Khomenko I. O., Babachenko L. V., Moskalenko V. A., Yemets V. O. (2025) *Marketynhovi aspekty posylennia konkurentnykh perevah pidpriemstva cherez formuvannia systemy stratehichnogo upravlinnia v umovakh viiny* [Marketing aspects of strengthening the competitive advantages of an enterprise through the formation of a strategic management system in wartime conditions]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 8, pp. 150-157.
10. Khomenko I. O., Kychko I. I., Frydrykh R. O. (2025) *Suchasni napriamy vykorystannia system upravlinnia navchanniam personalu kompaniiamy v umovakh pandemii koronavirusu ta voiennoho stanu* [Modern trends in the use of personnel training management systems by companies in the context of the coronavirus pandemic and martial law]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 8, pp. 158-165.
11. Ofitsiina istoriia ChAES [Official history of the Chernobyl nuclear power plant]. Available at: https://chnpp.gov.ua/en/about/history-of-the-chnpp/chnpp-construction?utm_source=chatgpt.com.
12. *Pro zahalni zasady podalshoi ekspluatatsii i zniattia z ekspluatatsii Chornobylskoi AES ta peretvorennia zruinovanoho chetvertoho enerhobloku tsiei AES na ekolohichno bezpechnu systemu* [On the general principles of further operation and decommissioning of the Chernobyl NPP and the transformation of the destroyed fourth power unit of this NPP into an environmentally safe system]: Law of Ukraine dated December 11, 1998 No. 309-XIV. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/309-14#Text>.
13. *Zahalni polozhennia bezpeky zniattia z ekspluatatsii yadernykh ustanovok* [General safety provisions for decommissioning of nuclear facilities]: Order of the State Nuclear Safety Administration of Ukraine dated October 28, 2020 No. 440. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1311-20#Text>.
14. *Pro utvorennia derzhavnoho spetsializovanoho pidpriemstva «Chornobylska AES»* [On the establishment of the state specialized enterprise "Chernobyl NPP"]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 25, 2001 No. 399. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/399-2001-%D0%BF#Text>.
15. Kychko I., Olkhovych M. (2016) *Motyvatsiinyi chynnyk antykryzovoho upravlinnia personalom* [Motivational factor of anti-crisis personnel management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 1, pp. 31-35.
16. Kychko I. I., Hrytsakov M. S. (2024) *Perspektyvy ta ryzyky pisliavoiennoho zabezpechennia ekonomiky Ukrainy trudovymi resursamy* [Prospects and risks of post-war provision of the Ukrainian economy with labor resources]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 1 (28), pp. 21-36. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-06-01>.
17. Prushkivska E. V. (2013) *Sektoralna struktura natsionalnoi ekonomiky: teoriia, metodolohiia, praktyka formuvannia* [Sectoral structure of the national economy: theory, methodology, practice of formation]: monograph. Zaporizhzhia: Prosvita, 375 p.