

УДК 658.26.014.1.016.2(477)

**Ігор Олександрович АБРАМОВИЧ**

аспірант кафедри економіки підприємства, Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, Україна, e-mail: [ihome745@gmail.com](mailto:ihome745@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6684-5055>

**Сергій Миколайович ДМИТРУК**

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, Україна, e-mail: [sergei-dmitruk@ukr.net](mailto:sergei-dmitruk@ukr.net), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0958-5848>

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
В КОНТЕКСТІ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ  
ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ**

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 / За ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 2-3 (70-71). С. 54–62.

**Анотація.** У статті визначено, що значний вплив на розвиток енергетичного сектору мають тренди цифровізації та інформатизації, поступове впровадження здобутків Четвертої промислової революції, тренди декарбонізації а також соціально-економічна нестабільність в глобальному масштабі. Подальший перехід до інформаційної економіки, цифровізація, впровадження штучного інтелекту в реалізацію різних бізнес-процесів зумовлюють необхідність підвищення ефективності управління персоналом, впровадження сучасних підходів до управління талантами, розвиток інноваційної активності та подальшу інтелектуалізацію праці. Обґрунтовано, що важливими напрямками підвищення ефективності управління персоналом підприємств енергетичного сектору, враховуючи особливості реалізації їх бізнес-процесів в умовах поступового переходу до інформаційного суспільства, є: розвиток інформаційних систем управління персоналом, їх інтеграція з глобальними інформаційними системами управління бізнес-процесами підприємств; підвищення рівня залученості персоналу з використанням онлайн-середовища, соціальних мереж та цифрових технологій, забезпеченню якого сприятиме розробка сучасних комунікаційних стратегій для внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, подальша діджиталізація процесів управління персоналом; використання інноваційних форм організації праці для креативних працівників, що може забезпечити більш ефективні процеси продукування інновацій (розвиток практик впровадження дистанційної зайнятості, віддаленої праці, інформаційних систем для комунікації та контролю досягнення ключових показників ефективності); цифровізація бізнес-процесів енергетичних підприємств на всіх етапах виробництва. Визначені авторами особливості управління персоналом на підприємствах енергетичного сектору України в контексті процесів цифровізації національної економіки та обґрунтовані напрями підвищення ефективності управління персоналом сприятимуть більш ефективній цифровій трансформації вітчизняних підприємств енергетичного сектору, впровадженню інноваційних рішень в їх бізнес-процеси.

**Ключові слова:** енергетика; управління персоналом; цифровізація; інформаційні технології; Четверта промислова революція.

**Игорь Александрович АБРАМОВИЧ**

аспірант кафедри економіки підприємства, Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, Україна, e-mail: [ihome745@gmail.com](mailto:ihome745@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6684-5055>

**Сергей Николаевич ДМИТРУК**

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана, Украина, e-mail: [sergei-dmitruk@ukr.net](mailto:sergei-dmitruk@ukr.net), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0958-5848>

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
В КОНТЕКСТЕ ОСОБЕННОСТЕЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СЕКТОРА УКРАИНЫ**

Абрамович, И. А., Дмитрук, С. Н. Повышение эффективности управления персоналом в контексте особенностей развития предприятий энергетического сектора Украины. Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов / Под ред. М. И. Зверькова (глав. ред.) и др. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2019. № 2-3 (70-71). С. 54–62.

**Аннотація.** В статті определено, что значительное влияние на развитие энергетического сектора имеют тренды цифровизации и информатизации, постепенное внедрение достижений Четвертой промышленной революции, тренды декарбонизации а также социально-экономическая нестабильность в глобальном масштабе. Дальнейший переход к информационной экономике, цифровизация, внедрение искусственного интеллекта в реализацию различных бизнес-процессов обуславливают необходимость повышения эффективности управления персоналом, внедрение современных подходов к управлению талантами, развитие инновационной активности и дальнейшую гармонизацию труда. Обосновано, что важными направлениями повышения эффективности управления персоналом предприятий энергетического сектора, учитывая особенности реализации их бизнес-процессов в условиях постепенного перехода к информационному обществу, являются: развитие информационных систем управления персоналом, их интеграция с глобальными информационными системами управления бизнес-процессами предприятий; повышение уровня вовлеченности персонала с использованием онлайн-среды, социальных сетей и цифровых технологий, обеспечению которого будет способствовать разработка современных коммуникационных стратегий для внутренних и внешних стейкхолдеров, дальнейшая диджитализация процессов управления персоналом; использование инновационных форм организации труда для креативных работников, что может обеспечить более эффективные процессы создания инноваций (развитие практик внедрения дистанционной занятости, удаленной работы, информационных систем для коммуникации и контроля достижения ключевых показателей эффективности); цифровизация бизнес-процессов энергетических предприятий на всех этапах производства. Определенные авторами особенности управления персоналом на предприятиях энергетического сектора Украины в контексте процессов цифровизации национальной экономики и обоснованные направления повышения эффективности управления персоналом будут способствовать более эффективной цифровой трансформации отечественных предприятий энергетического сектора, внедрению инновационных решений в их бизнес-процессы.

**Ключевые слова:** энергетика; управление персоналом; цифровизация; информационные технологии; Четвертая промышленная революция.

**Igor ABRAMOVICH**

Postgraduate student of Enterprise Economics Department, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine, e-mail: [ihome745@gmail.com](mailto:ihome745@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6684-5055>

**Serhii DMYTRUK**

PhD in Economics, Associate Professor of Personnel Management and Labor Economics Department, Kyiv National Economics University named after Vadym Hetman, Ukraine, e-mail: [sergei-dmytruk@ukr.net](mailto:sergei-dmytruk@ukr.net), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0958-5848>

### **IMPROVING OF PERSONNEL MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE CONTEXT OF DEVELOPMENT FEATURES OF ENERGY SECTOR ENTERPRISES OF UKRAINE**

Abramovich, I., Dmytruk, S. (2019). *Improving of personnel management efficiency in the context of development features of energy sector enterprises of Ukraine*. Ed.: M. Zvieriakov (ed.-in-ch.) and others [Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom v konteksti osoblyvostei rozvytku pidpriumstv enerhetychnoho sektoru Ukrainy; za red.: M. I. Zvieriakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 2-3 (70-71), pp. 54–62.

**Abstract.** The article determines that the digitalization and informatization trends, the Fourth Industrial Revolution achievements gradual implementation, decarbonization trends, and also social and economic instability on a global scale have a considerable influence on the energy sector development. Further transition to information economy, digitalization, the artificial intelligence implementation in various business processes realization necessitate the improvement of personnel management efficiency, the modern approaches implementation to talent management, the innovative activity development and further of labor harmonization. It is proved that the important directions of personnel management efficiency increasing in the energy sector enterprises, taking into account the particularities of their business processes implementing in the context of a gradual transition to the information society, are: the personnel management information systems development, their integration with a global information systems of enterprises business processes managing; increasing the level of staff involvement with online environment, social networks and digital technologies using, which will be facilitated by the modern communication strategies development for internal and external stakeholders, further digitalization of personnel management processes; using the innovative forms of labor organization for creative workers, which can provide more efficient processes for creating innovations (practices development for distance employment introducing, remote work, information systems for communication and monitoring of key performance indicators achievement); energy enterprises business processes digitalization at all production stages. The features of personnel management determined by the authors at the enterprises of energy sector of Ukraine in the context of national economy digitalization and justified directions for the personnel management

*efficiency improving will contribute to a more efficient digital transformation of domestic enterprises in the energy sector and innovative solutions implementation in their business processes.*

**Keywords:** energy; HR-management; digitalization; information technology; Fourth industrial revolution.

**JEL classification:** J280; Q430; Q490

**DOI:** [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(70-71\).2019.54-62](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(70-71).2019.54-62)

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Енергетичний сектор має виняткове, стратегічне значення для національної економіки, яке з подальшим зростанням енергоспоживання і диференціацією його джерел, світовими трендами розвитку цифрових технологій та поступовим переходом до інформаційного суспільства тільки посилюється. В сучасних умовах перед енергетичним сектором постало багато проблем і викликів як національного, так і світового масштабу, що визначатимуть тенденції його розвитку на найближчі десятиліття. Мова йде передусім про тенденції цифровізації, поступовий перехід до інформаційного суспільства і відповідні зміни, які охоплюють усі бізнес-процеси сучасних енергетичних підприємств. В цих умовах суттєво зростають вимоги до персоналу, розвитку його професійних та особистісних компетенцій. Технологічні інновації та висока ефективність управління персоналом входять до тих найважливіших аспектів, які визначають подальший розвиток енергетичного сектору.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Стан та тенденції розвитку енергетичного сектору досліджені в багатьох аналітичних звітах та наукових публікаціях Центру Разумкова [1; 2], Науково-проектного центру розвитку об'єднаної енергетичної системи України» ДП «Національна енергетична компанія «УКРЕНЕРГО» [3], Аналітичний записці Біоенергетичної асоціації України [4] та ін. Різні аспекти управління персоналом представлені в працях О. А. Грیشнової [5; 6], А. М. Колота [7], Г. Ю. Міщук [8] та ін. Питання управління соціально-економічним розвитком підприємств енергетичного сектору України розглянуті в роботах М. С. Римкіної [9; 10]. Так, аналітиками Центру Разумкова в звіті «Роль і місце української енергетики у світових енергетичних процесах», було визначено такі виклики, що формують майбутній розвиток з урахуванням глобальних енергетичних трендів [1, с. 10]: посилення конкуренції за енергоресурси, що створює протиріччя між основними гравцями на міжнародних ринках; необхідність боротьби зі змінами клімату шляхом декарбонізації енергетики через прискорений розвиток виробництва енергії з відновлювальних джерел та зниження енергоємності виробництва продукції; перехід до масового виробництва електрокарів; децентралізація енергопостачання, зокрема, за рахунок використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) та управління енергоспоживанням; регіональні диспропорції у споживанні енергоресурсів (темпи зростання попиту в таких країнах як Китай та Індія значно перевищують середньосвітові); зростання обсягів міжнародної торгівлі енергоносіями, розвиток та інтеграція інфраструктури, пов'язаною з їх транспортуванням та постачанням; непередбачувана волатильність цін на енергоресурси; поглиблене проникнення нового покоління цифрових технологій у виробничо-збутові процеси енергетики (діджиталізація): збір, обробка та аналіз великих баз даних (Big data); блокчейн (blockchain), Інтернет речей; імплементація здобутків Четвертої промислової революції: впровадження кіберсистем у виробництво – роботизація, штучний інтелект, 3D-принтери.

Досить ґрунтовне дослідження соціально-економічних та політичних причин, які найбільшою мірою вплинули на стан української енергетики, було проведене Науково-проектним центром розвитку об'єднаної енергетичної системи України» ДП «Національна енергетична компанія «УКРЕНЕРГО» в аналітичному звіті «Огляд аналітичних робіт міжнародних енергетичних організацій щодо стану та сценаріїв розвитку світової енергетичної сфери з прогнозом інвестування в енергоефективність» [2]. За результатами цього дослідження, на стан вітчизняної енергетики значною мірою вплинули такі чинники [2]: руйнування інфраструктури нафтогазової і вугільної промисловості; висока залежність від російських постачальників (атомна енергетика), а також дефіцит окремих

видів енергоресурсів, у т.ч. антрацитових марок вугілля і проблеми з його поставками, що впливає на безперебійність роботи вітчизняних ТЕС зокрема та Об'єднаної енергетичної системи України загалом; недостатня готовність до диверсифікації постачань окремих видів енергоресурсів (ядерного палива, вугілля) за умов високої волатильності цін на світових ринках; високий рівень монополізації окремих функціональних і регіональних сегментів енергетичного ринку України; неготовність промисловості та споживчого ринку до зростання цін на енергоресурси, що спричиняє зниження рентабельності енергетичних галузей та зумовлює зростання соціально-політичної напруженості.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Недостатньо дослідженими, як свідчать результати аналізу наукових публікацій та аналітичних звітів, є проблеми управління персоналом в енергетичному секторі в умовах переходу до інформаційного суспільства, тенденцій цифровізації та інтелектуалізації праці. У зв'язку з цим дослідження цих питань набуває актуальності, має наукове та практичне значення в контексті поступового впровадження здобутків Четвертої промислової революції.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення особливостей підприємств енергетичного сектору України і, на основі цих характерних рис, розробка заходів з підвищення ефективності управління персоналом, яка нині переважно визначає ефективність бізнес-процесів сучасного підприємства в цілому.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначальний вплив на розвиток енергетичного сектору в сучасних умовах мають тренди цифровізації та інформатизації, тренди декарбонізації, поступове впровадження здобутків Четвертої промислової революції, а також соціально-економічна нестабільність в глобальному масштабі. Останніми роками енергетичний сектор України характеризували такі показники (табл. 1).

Таблиця 1

Потужність і відпуск енергії за джерелами постачання в Україні у 2016–2017 рр.  
(складено авторами за даними [11; 12])

Найменування джерела постачання енергії	Установлена електрична потужність, тис. кВт		Обсяг відпуску електричної енергії, млн. кВт*год.		Установлена теплова потужність, Гкал/год.		Обсяг відпуску теплової енергії, тис. Гкал	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Теплові електростанції	27489	25514	50215	41113	5130	4953	1699	1476
Теплоелектроцентралі	10569	5561	11078	10595	32331	31363	29879	29093
Атомні електростанції	13835	13835	75931	80295	2596	2596	1514	1511
Вітрові електростанції	387	649	949	1602	–	–	–	–
Сонячні електростанції	324	722	408	758	–	–	–	–
Гідроелектростанції	6167	6213	9004	10370	–	–	–	–
Теплогенеруючі установки, котельні	–	–	–	–	229367	87141	60194	55837
Інші енергогенеруючі установки	405	392	192	150	8156	5927	5670	5376
Усього	59176	52886	147777	144883	277580	131980	98956	93293

У 2017 р. найбільшу частку в структурі відпуску енергії традиційно посідали атомні електростанції – 55,4%, значно меншу – теплові електростанції – 28,4%. Продовжується

поступове скорочення частки електроенергії від теплових електростанцій в структурі відпуску енергії. Так, у 2016–2017 рр. вона знизилася на 5,6 в.п. Альтеративні джерела енергії поки що, як бачимо, не відіграють значної ролі в структурі відпуску енергії: так, наприклад, у 2017 р. частка вітрових електростанцій становила тільки 1,1%, а для сонячних електростанцій цей показник відповідно становив 0,5%. Водночас, в ЄС цей напрям є наразі дуже перспективним і активно розвивається.

Так, до 2050 р. в ЄС планується розвиток об'єднаної енергетичної системи таким чином, що ВДЕ будуть покривати 80% загального виробництва електроенергії, при цьому основний «потік» очікується за напрямками Іспанія–Франція (47 ГВтє встановленої потужності) та Франція–Німеччина (20 ГВтє) [4]. В Україні Національним планом дій з відновлюваної енергетики до 2020 р. [13] поставлено за мету досягти 11% ВДЕ у валовому кінцевому енергоспоживанні у 2020 р., що відповідає зобов'язанням України, прийнятим перед Енергетичним Співтовариством.

Досліджуючи питання споживання енергії за основними видами економічної діяльності, варто відзначити, що найбільше електричної та теплової енергії було використано в таких галузях (табл. 2).

Таблиця 2

Використання енергії за основними видами економічної діяльності в Україні  
у 2015–2017 рр. (складено авторами за даними [11; 12])

Найменування галузі	Електроенергія, млн. кВт*год.			Теплоенергія, тис. Гкал		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Промисловість, всього	56052,3	70106,7	67365,2	36201,7	42427,8	41927,5
в тому числі:						
добувна промисловість і розроблення кар'єрів	13264,7	12617,6	12121,4	2293,3	2439,8	2169,8
добування металевих руд	9244,2	9075,0	8953,9	670,7	689,1	639,5
переробна промисловість	35406,9	37684,9	36268,0	31506,5	35707,7	35998,9
металургійне виробництво	19128,0	19840,8	19122,3	10723,0	14243,6	14765,1
Сільське, лісове та рибне господарство	2542,2	2384,2	2424,7	2124,2	2460,6	2177,4
Усього	75735,7	90496,4	89568,4	52180,4	59876,6	58927,6

У загальній структурі використання як електричної, так теплової енергії визначальною є частка промисловості. Так, у 2015 р. для електричної енергії вона становила 74,0%, у 2016 р. – 77,5%, у 2017 р. – 69,4%, для теплової – 69,4%; 70,9% та 71,2% відповідно. При цьому серед галузей промислового виробництва, найбільшу кількість енергії було спожито саме у переробній промисловості.

Аналізуючи не тільки глобальні та національні енергетичні тренди, але й питання ефективного управління бізнес-процесами підприємств енергетичного сектору, варто зауважити, що подальший перехід до інформаційної економіки, цифровізація, впровадження штучного інтелекту в реалізацію різних бізнес-процесів зумовлюють необхідність підвищення ефективності управління персоналом, впровадження сучасних підходів до управління талантами, розвиток інноваційної активності та подальшу інтелектуалізацію праці.

Для дослідження було обрано підприємства енергетичної галузі з огляду на їх стратегічну важливість для вітчизняної економіки: Національну енергетичну компанію «УКРЕНЕРГО», а також підприємства групи ДТЕК.

Важливі аспекти управління персоналом та корпоративної культури ДП «НЕК «Укренерго» представлені в «Кодексі корпоративної культури» [14] та на офіційному сайті підприємства. Так, зокрема, ДП «НЕК «Укренерго» для забезпечення високої ефективності управління персоналом реалізує такі принципи [15]: ефективність і продуктивність (забезпечення оптимальної структури та чисельності персоналу; чітке планування та об'єктивне оцінювання результатів роботи; оплата за ефективність і особистий внесок);

інноваційність та креативність (розвиток культури заохочення креативного мислення і створення нових ідей; належна оцінка результатів від втілення нових ідей і нових підходів до виконання традиційних завдань); відкритість та довіра (побудова максимально прозорої, справедливої і зрозумілої системи оплати праці; добір кваліфікованих кандидатів; довіра); професійність та якість (використання сучасних управлінських підходів та практик в сфері управління персоналом, які дають змогу легко та швидко інтегруватися в ENTSOE; забезпечення умови для професійного розвитку персоналу); робота в радість (виконання складних завдань приносить радість від результатів та досягнень; робота дає відчуття стабільності, важливості, балансу зусиль і винагороди, емоційного комфорту; робоче місце надихає на співпрацю, креативність, сфокусованість на результаті; робота дає змогу спілкуватися з цікавими людьми, бути в цікавих місцях, реалізовувати особисті таланти, розвиватися і зростати).

Різні аспекти роботи з персоналом та корпоративна культура ДТЕК відображена у «Кодексі етики та ділової поведінки ДТЕК» [16]. Цей документ визначає, що цінностями компанії є: професіоналізм (глибокі професійні знання, відповідальність і сумлінне ставлення до своїх обов'язків, якісне та вчасне виконання поставлених завдань); відповідальність (діяльність в інтересах суспільства, відповідальність за якість роботи й дотримання корпоративних норм, за виконання своїх зобов'язань, за ощадливе використання ресурсів і чистоту довкілля); прагнення вдосконалюватися (забезпечення умов для розвитку талантів і здібностей працівників, впровадження найперспективніших технологій, вдосконалення виробничих та управлінських процесів); згуртованість (забезпечення цінностей єдності та згуртованості, командного духу); відкритість (інформування стейкхолдерів про важливі питання розвитку ДТЕК, створення основи для довірчої співпраці). Таким чином, можна виокремити такі особливості управління персоналом на підприємствах енергетичного сектору України (табл. 3).

Таблиця 3

Особливості управління персоналом на підприємствах енергетичного сектору України (розроблено авторами)

Функції управління персоналом	Особливості реалізації функцій управління персоналом
Добір персоналу	У процесі добору акцент робиться на таких особистих якостях як відповідальність, стресостійкість, креативність. Професіоналізм в енергетичній сфері є не тільки запорукою успішної трудової діяльності, але й гарантією безпеки в її глобальному та локальному розумінні. Також важливими є цифрові компетенції працівників, які необхідні для керування складними інформаційними системами управління підприємств енергетики. Про це свідчать як результати досліджень міжнародних аналітичних центрів [1; 4], так і досвід вітчизняних підприємств [14–16].
Адаптація нових працівників	Важливим є формування цінностей залученості, згуртованості працівників, підвищення ефективності їх роботи в команді, яка забезпечить більш швидке прийняття управлінських рішень в екстремальних ситуаціях, реагування на них і усунення негативних наслідків. Так, наприклад, на одному з підприємств групи компаній ДТЕК, Луганській ТЕС, з 2017 р. успішно реалізується програма наставництва, в рамках якої було навчено 105 працівників [17]. Програма робочого наставництва в ДТЕК спрямована на адаптацію та професійну підготовку нових робітників безпосередньо на робочому місці. Завдяки наставництву на підприємстві забезпечується атмосфера взаємної підтримки, підвищується рівень соціальної згуртованості. Це позитивно впливає на психологічний клімат у колективі, забезпечує розвиток власних кадрів. У компанії ДТЕК цінують бажання робітників бути наставниками, тому за участь у програмі наставники отримують додаткове заохочення.

Оцінювання персоналу	Для енергетичної галузі питання оцінювання персоналу є важливими в аспекті розвитку внутрішнього ринку праці, ефективного управління потенціалом працівників, впровадження адекватної системи матеріальної та нематеріальної мотивації. На підприємствах групи компаній ДТЕК оцінювання персоналу проводиться щорічно і є вагомим підставою для прийняття зважених кадрових рішень.
Розвиток персоналу	Креативність персоналу, його здатність до інноваційної діяльності з поширенням цифрових технологій стають для енергетичної галузі все більш визначальними. Забезпечення безперервного розвитку та навчання працівників, управління талантами є важливими функціями департаментів з персоналу сучасних енергетичних підприємств. На підприємствах групи компаній ДТЕК [16] значні обсяги інвестицій в освіту та навчання працівників спрямовуються для того, щоб допомогти їм реалізувати свій потенціал і зробити гідний внесок у бізнес-успіх компанії.
Мотивація персоналу та оплата праці	Доцільним є поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, формування прозорої і зрозумілої системи оплати праці, орієнтованої на продукування інновацій, відповідальність та залученість персоналу. Наприклад, одним із основних принципів кадрової політики ДТЕК [16] є забезпечення конкурентоспроможної винагороди працівників з урахуванням їхнього професіоналізму, складності виконання робіт і ступеня відповідальності.
Формування та розвиток корпоративної культури	Досліджені кодекси корпоративної культури ДТЕК та ДП «НЕК «Укренерго» свідчать про її велике значення в управлінні персоналом підприємств енергетичного сектору, а також необхідність подальшого утвердження корпоративних цінностей в сучасному цифровому бізнес-середовищі.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Результати проведеного дослідження свідчать, що актуальними напрямками підвищення ефективності управління персоналом підприємств енергетичного сектору, враховуючи особливості реалізації їх бізнес-процесів в умовах поступового переходу до інформаційного суспільства, є: розвиток інформаційних систем управління персоналом, їх інтеграція з глобальними інформаційними системами управління бізнес-процесами підприємств; підвищення рівня залученості персоналу з використанням онлайн-середовища, соціальних мереж та цифрових технологій, забезпеченню якого сприятиме розробка сучасних комунікаційних стратегій для внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, подальша діджиталізація процесів управління персоналом; ширше використання інноваційних форм організації праці для креативних працівників, що може забезпечити більш ефективні процеси продукування інновацій (розвиток практик впровадження дистанційної зайнятості, віддаленої праці, інформаційних систем для комунікації та контролю досягнення ключових показників ефективності); цифровізація бізнес-процесів енергетичних підприємств на всіх етапах виробництва.

Подальшого дослідження потребують процеси зміни змісту праці в цифровій економіці та їх вплив на діяльність підприємств енергетичного сектору, процеси цифрової трансформації в цілому на глобальному та національному рівні.

### Література

1. *Роль і місце української енергетики у світових енергетичних процесах.* Центр Разумкова. Київ, 2018. 90 с. URL: [http://razumkov.org.ua/uploads/article/2018\\_ENERGY\\_PRINT.pdf](http://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_ENERGY_PRINT.pdf) (дата звернення: 21.03.2019).
2. *Енергетична галузь України : підсумки 2016 року.* Центр Разумкова. URL: [http://razumkov.org.ua/uploads/article/2017\\_energy-final.pdf](http://razumkov.org.ua/uploads/article/2017_energy-final.pdf) (дата звернення: 25.03.2019).
3. *Огляд аналітичних робіт міжнародних енергетичних організацій щодо стану та сценаріїв розвитку світової енергетичної сфери з прогнозом інвестування в енергоефективність // «Науково-проектний центр розвитку об'єднаної енергетичної системи України» ДП «Національна*

- енергетична компанія «УКРЕНЕРГО». Київ, 2018. URL: [https://ua.energy/wp-content/uploads/2018/06/2.-rozvyt\\_svit\\_energet\\_sfery.pdf](https://ua.energy/wp-content/uploads/2018/06/2.-rozvyt_svit_energet_sfery.pdf) (дата звернення: 28.03.2019).
4. Гелетука Г. Г., Железна Т. А., Праховнік А. К. *Аналіз енергетичних стратегій країн ЄС та світу і ролі в них відновлюваних джерел енергії*. URL: <http://www.uabio.org/img/files/docs/uabio-position-paper-13-ua.pdf> (дата звернення: 02.04.2019).
  5. Грیشнова О. А. *Інтелектуалізація праці – визначальна ознака постіндустріального суспільства*. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць. Маріуполь : Вега-Принт, 2009. С. 135–139.
  6. Грیشнова О., Небукін В. *Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності*. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. праць. Тернопіль: Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15–19.
  7. Колот А. *Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань*. Україна : аспекти праці. 2007. № 4. С. 4–9.
  8. *Соціальна відповідальність у трудових відносинах : теорія, практика, регулювання ризиків* : монографія / О. А. Грیشнова, Г. Ю. Міщук, О. О. Олійник. Рівне : НУВГП, 2014. 216 с.
  9. Римкіна М. С. *Особливості сучасних умов соціально-економічного розвитку підприємств енергетичного сектору України*. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/10554/1/ОСОБЛИВОСТІ%20СУЧАСНИХ%20УМОВ%20СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО%20РОЗВИТКУ.pdf> (дата звернення: 05.04.2019).
  10. Римкіна М. С. *Економетричне моделювання залежності між соціально-економічним розвитком підприємств енергетичного сектору та ефективністю їх діяльності*. URL: [http://tpre.econom.univ.kiev.ua/data/2015\\_31/zb31\\_24.pdf](http://tpre.econom.univ.kiev.ua/data/2015_31/zb31_24.pdf) (дата звернення: 11.04.2019).
  11. *Статистичний щорічник України за 2016 рік* : збірник / За ред. І. Є. Вернер // Державна служба статистики України. Київ, 2017. 611 с.
  12. *Статистичний щорічник України за 2017 рік* : збірник / За ред. І. Є. Вернер // Державна служба статистики України. Київ, 2018. 541 с.
  13. *Про Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 року* : Постанова Кабінету Міністрів України № 902-р від 01.10.2014 р. URL: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/902-2014-p> (дата звернення: 15.04.2019).
  14. *Кодекс корпоративної культури ДП «НЕК «Укренерго»*. URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2016/12/Kodeks-korporatyvnoyi-kultury-Ukrenergo.pdf> (дата звернення: 18.04.2019).
  15. *Принципи управління персоналом ДП «НЕК «Укренерго»*. URL: <https://ua.energy/about/personal/policyka-upravlinnya-personalom> (дата звернення: 22.04.2019).
  16. *Кодекс етики та ділової поведінки ДТЕК*. URL: [https://dtek.com/content/files/dtek\\_kodeks\\_etiki\\_ua\\_print2.pdf](https://dtek.com/content/files/dtek_kodeks_etiki_ua_print2.pdf) (дата звернення: 26.04.2019).
  17. *Новачкам щастить : на ДТЕК Луганській ТЕС створено умови для адаптації молоді* / Медіа-центр компанії ДТЕК. URL: <https://energo.dtek.com/media-center/press/novichkam-vezet-na-dtekluganskoj-tes-sozdany-usloviya-dlya-adaptatsii-molodezhi> (дата звернення: 30.04.2019).

## References

1. *The role and place of Ukrainian energetics in the world energy processes* (2018) [Rol i mistse ukrainskoi enerhetyky u svitovykh enerhetychnykh protsesakh, Tsentr Razumkova, Kyiv, 90 s., available at: [http://razumkov.org.ua/uploads/article/2018\\_ENERGY\\_PRINT.pdf](http://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_ENERGY_PRINT.pdf) [in Ukrainian]
2. *Energy sector of Ukraine: the results of 2016* (2017) [Enerhetychna haluz Ukrainy: pidsumky 2016 roku], Tsentr Razumkova, available at: [http://razumkov.org.ua/uploads/article/2017\\_energy-final.pdf](http://razumkov.org.ua/uploads/article/2017_energy-final.pdf) [in Ukrainian]
3. Analytical work review of international energy organizations on the state and development scenarios of the world energy sector with the forecast of investment in energy efficiency [Ohlyad analitychnykh robit mizhnarodnykh enerhetychnykh orhanizatsii shchodo stanu ta stsenariiv rozvytku svitovoi enerhetychnoi sfery z prohnazom investuvannya v enerhoefektyvnist], «Naukovo-proektnyi tsentr rozvytku obiednanoi enerhetychnoi systemy Ukrainy» DP «Natsionalna enerhetychna kompaniia «UKRENERGO», available at: [https://ua.energy/wp-content/uploads/2018/06/2.-rozvyt\\_svit\\_energet\\_sfery.pdf](https://ua.energy/wp-content/uploads/2018/06/2.-rozvyt_svit_energet_sfery.pdf) [in Ukrainian]
4. Geletukha, G. G., Zhelezna, T. A., Prakhovnik, A. K. Analysis of EU countries and the world energy strategies and the role of renewable energy sources in them [Analiz enerhetychnykh stratehii krain YeS ta svitu i roli v nykh vidnovliuvanykh dzherel enerhii], available at: <http://www.uabio.org/img/files/docs/uabio-position-paper-13-ua.pdf> [in Ukrainian]



5. Grishnova, O. A. (2009). *Intellectualization of labor is a decisive feature of postindustrial society* [Intelektualizatsiia pratsi – vyznachalna oznaka postindustrialnoho suspilstva], Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti, Vega-Prynt, Mariupol, s. 135–139 [in Ukrainian]
6. Grishnova, O., Nebukin, V. (2004). *Personnel development as an investment project: methodological approaches to efficiency definition* [Rozvytok personalu yak investytsiinyi proekt: metodychni pidkhody do vyznachennia efektyvnosti], Rehionalni aspekty rozvytku i rozmishchennia produktyvnykh syl Ukrainy, Ekonomichna dumka, Ternopil, Vyp. 9, s. 15–19 [in Ukrainian]
7. Kolot, A. (2007). *Innovative work and intellectual capital in the factors system of knowledge economy formation* [Innovatsiina pratsia ta intelektualnyi kapital u systemi faktoriv formuvannia ekonomiky znan], Ukraina: aspekty pratsi, No. 4, s. 4–9 [in Ukrainian]
8. Grishnova, O. A., Mishchuk, G. Yu., Oliynyk, O. O. (2014). *Social responsibility in labor relations: theory, practice, risk management*: monograph [Sotsialna vidpovidalnist u trudovykh vidnosy`nakh teoriia, praktyka, rehuliuвання ryzykiv: monohrafiia], NUVGP, Rivne, 216 s. [in Ukrainian]
9. Rymkina, M. S. *Features of modern conditions of social and economic development of energy sector enterprises of Ukraine* [Osoblyvosti suchasnykh umov sotsialno-ekonomichnoho rozvytku pidpriemstv enerhetychnoho sektoru Ukrainy], available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/10554/OSOBLIVOSTI%20SUCHASNYX%20UMOV%20SOCIALNO-EKONOMICHNOGO%20ROZVYTKU.pdf> [in Ukrainian]
10. Rymkina, M. S. *Econometric modeling of relationship between the energy sector enterprises socio-economic development and their activity efficiency* [Ekonometrychne modeliuвання zalezhnosti mizh sotsialno-ekonomichnym rozvytkom pidpriemstv enerhetychnoho sektoru ta efektyvnistiu yikh diialnosti], available at: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2015\\_31/zb31\\_24.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2015_31/zb31_24.pdf) [in Ukrainian]
11. *Statistical Yearbook of Ukraine of 2016* (2017). Ed. by I. Ye. Verner [Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2016 rik; za red. I. Ye. Verner], Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, Kyiv, 611 s. [in Ukrainian]
12. *Statistical Yearbook of Ukraine of 2017* (2018). Ed. by I. Ye. Verner [Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2017 rik; za red. I. Ye. Verner], Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, Kyiv, 541 s. [in Ukrainian]
13. *On the National Action Plan for renewable energy for the period till 2020*: Law of Ukraine, No. 902-r, 01.10.2014 [Pro Natsionalnyi plan dii z vidnovlyuvanoi enerhetyky na period do 2020 roku: Postanova K MU, No. 902-r, 01.10.2014 r.], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/902-2014-p> [in Ukrainian]
14. *Code of corporate culture of SE «NEC Ukrenergo»* [Kodeks korporatyvnoi kultury DP «NEK «Ukrenerho»], available at: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2016/12/Kodeks-korporatyvnoyi-kultury-Ukrenergo.pdf> [in Ukrainian]
15. *Principles of personnel management of SE «NEC Ukrenergo»* [Pryntsypy upravlinnia personalom DP «NEK «Ukrenerho»], available at: <https://ua.energy/about/personal/polityka-upravlinnya-personalom> [in Ukrainian]
16. DTEK Company Code of ethics and business conduct [Kodeks etyky ta dilovoi povedinky kompanii DTEK], available at: [https://dtek.com/content/files/dtek\\_kodeks\\_etiki\\_ua\\_print2.pdf](https://dtek.com/content/files/dtek_kodeks_etiki_ua_print2.pdf) [in Ukrainian]
17. Lucky newcomers: DTEK Lugansk TPP has created conditions for youth adaptation [Novachkam shchastyt: na DTEK Luhanskii TES stvoreno umovy dlia adaptatsii molodi], Media-tsentr kompanii DTEK, available at: <https://energo.dtek.com/media-center/press/novichkam-vezet-na-dtek-luganskoy-tes-sozdany-usloviya-dlya-adaptatsii-molodezhi> [in Ukrainian]