

О. В. Живага, аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
<https://orcid.org/0009-0006-8979-3917>

УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОБОТОЮ З ПЕРСОНАЛОМ У ПРИВАТНИХ ТОВАРИСТВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ, АНАЛІТИКО-ЦИФРОВІ ТА СОЦІАЛЬНО-ПРОФЕСІЙНІ МЕХАНІЗМИ

У статті обґрунтовано комплексний підхід до удосконалення публічного управління роботою з персоналом у приватних товариствах енергетичного сектору України на прикладі ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля». Автором розроблено систему взаємодії організації організаційно-інституційних, аналітико-цифрових та соціально-професійних механізмів модернізації кадрової політики підприємства. Доведено доцільність трансформації кадрової служби із переважно адміністративного підрозділу у стратегічний центр управління людськими ресурсами. Запропоновано впровадження HR-аналітики, кадрового контролінгу та цифрових кадрових сервісів як інструментів доказового управління персоналом підприємств енергетичного сектору. Особливу увагу приділено розвитку професійної мобільності працівників, формуванню кадрового резерву, зміцненню довіри до кадрових процедур, розвитку етичного лідерства та контрольованої просоціальної ініціативності персоналу. Обґрунтовано, що інтеграція зазначених напрямів сприятиме підвищенню соціальної відповідальності роботодавця, якості трудових відносин, ефективності кадрової політики та стійкості підприємств стратегічного енергетичного сектору.

Загалом розроблено авторську інтегровану модель удосконалення публічного управління роботою з персоналом у приватних товариствах енергетичного сектору, яка об'єднує організаційно-інституційний, аналітико-цифровий та соціально-професійний компоненти кадрової політики. Практична реалізація запропонованої моделі забезпечить перехід від переважно адміністративного кадрового менеджменту до соціально відповідального та доказового управління людськими ресурсами, орієнтованого на професійний розвиток персоналу, безпеку праці, якість трудового життя та сталий розвиток підприємств енергетичного сектору України.

Ключові слова: публічне управління, управління персоналом, кадрова політика, HR-аналітика, кадровий контролінг, діджиталізація, професійна мобільність, етичне лідерство, соціально відповідальне управління людськими ресурсами, енергетичний сектор.

O. V. Zhivaga. Improving public management of personnel in private energy sector companies: organizational, analytical-digital and socio-professional mechanisms

The article substantiates a comprehensive approach to improving public management of personnel in private energy sector companies of Ukraine using PJSC DTEK Pavlohraduhillia as a case study. The author has developed a system of interconnected organizational-institutional, analytical-digital and socio-professional mechanisms for the modernization of the enterprise's personnel policy. The feasibility of transforming the personnel service from a predominantly administrative unit into a strategic human resources management center has been proven. The introduction of HR analytics, personnel controlling and digital personnel services as tools for evidence-based personnel management of energy sector enterprises has been proposed. Particular attention is paid to enhancing employees' professional mobility, developing talent pools, strengthening trust in personnel procedures, promoting ethical leadership and supporting controlled prosocial initiative. It is argued that the integration of these directions contributes to strengthening social responsibility, improving labor relations, increasing the effectiveness of personnel policy and ensuring the sustainable development of enterprises operating in strategically important sectors of the economy.

In general, an author's integrated model for improving public management of work with personnel in private companies in the energy sector has been developed, which combines organizational-institutional, analytical-digital and social-professional components of personnel policy. The practical implementation of the proposed model will ensure the transition from predominantly administrative personnel management to socially responsible and evidence-based human resources management, focused on the professional development of personnel, occupational safety, quality of working life and sustainable development of enterprises in the energy sector of Ukraine.

Key words: public management, personnel management, personnel policy, HR analytics, personnel controlling, digitalization, professional mobility, ethical leadership, socially responsible human resource management, energy sector.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств енергетичного сектору України характеризуються зростанням кадрових ризиків, дефіцитом кваліфікованих працівників, необхідністю забезпечення високих стандартів безпеки праці, активними процесами цифрової трансформації та підвищенням вимог до соціальної відповідальності бізнесу. За таких умов традиційні підходи до кадрової роботи, які зводяться переважно до адміністративного супроводу трудових відносин, уже не забезпечують належного рівня ефективності управління людськими ресурсами.



Особливої актуальності набуває проблема формування сучасної моделі публічного управління роботою з персоналом у приватних товариствах стратегічного значення. Така модель має поєднувати інтереси працівників, роботодавців, профспілкових організацій, держави та суспільства, забезпечуючи реалізацію принципів гідної праці, професійного розвитку, соціального захисту і виробничої безпеки.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Різним аспектам публічного управління та державного регулювання розвитком персоналу в промисловій та енергетичній галузях економіки присвячені наукові праці А. Г. Бабенка, О. В. Балуєва, М. І. Лахижа, Г. О. Личманенко, Н. Р. Нижник, О. Ю. Оболенський, Є. С. Палійчук, Г. В. Снопенко, В. В. Тимко, О. А. Шаповал. Результати емпіричного дослідження кадрових процесів у ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» [3] засвідчили наявність як позитивних практик у сфері безпеки праці, професійного навчання та соціального забезпечення, так і проблемних аспектів, пов'язаних із мотивацією праці, прозорістю кадрових процедур, інформуванням працівників, професійним розвитком, кадровою аналітикою та внутрішніми комунікаціями. Це обумовлює необхідність комплексного удосконалення системи управління персоналом.

Метою статті є обґрунтування комплексної моделі удосконалення публічного управління роботою з персоналом у приватних товариствах енергетичного сектору шляхом поєднання організаційно-інституційних, аналітико-цифрових та соціально-професійних механізмів управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу. Першочерговою умовою підвищення ефективності кадрової політики є організаційна трансформація кадрової служби. Сучасна система роботи з персоналом повинна виходити за межі традиційного кадрового адміністрування та забезпечувати реалізацію стратегічних, соціальних, аналітичних, комунікаційних і мотиваційних функцій [1–2].

У зв'язку з цим доцільним є перетворення Дирекції з управління персоналом на інтегрований центр управління людськими ресурсами, відповідальний за кадрове планування, професійний розвиток працівників, кадровий маркетинг, соціальне партнерство, внутрішні комунікації та моніторинг кадрових ризиків.

У структурі модернізованої кадрової служби доцільно виокремити такі функціональні блоки:

- стратегічне кадрове планування;
- професійний розвиток і кваліфікаційна атестація;
- кадровий контролінг та HR-аналітика;
- кадровий маркетинг і взаємодія з ринком праці;
- соціальний розвиток і соціальне партнерство;
- внутрішні комунікації та підтримка залученості персоналу.

Запровадження такої структури забезпечить інтеграцію кадрових рішень із виробничими завданнями підприємства, підвищить прозорість кадрової політики та сприятиме зміцненню довіри працівників до управлінських процесів.

Важливою складовою організаційних змін має стати регулярне оновлення локальної нормативної бази підприємства, включаючи положення про кадрову службу, професійне навчання, кадровий резерв, кваліфікаційну атестацію та внутрішні комунікації [2].

Ефективність сучасного управління людськими ресурсами неможлива без систематичного використання даних для підготовки та прийняття управлінських рішень. Саме тому важливою складовою модернізації кадрової політики є впровадження HR-аналітики та кадрового контролінгу.

HR-аналітика має забезпечувати системний збір, обробку та інтерпретацію інформації щодо кадрового складу підприємства, плинності кадрів, ефективності навчання, результативності системи мотивації, використання соціальних пільг, рівня залученості персоналу та дотримання вимог охорони праці.

Кадровий контролінг повинен виконувати функції постійного моніторингу кадрових процесів і забезпечувати узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства. У центрі уваги мають перебувати показники чисельності персоналу, причин звільнення, ефективності навчальних програм, прозорості преміювання, рівня виробничого травматизму та якості соціальних сервісів [1].

Інструментальною основою такого підходу має стати діджиталізація кадрових процесів. Пріоритетними напрямками цифрової трансформації є:

- створення інтегрованої інформаційної HR-системи;
- удосконалення використання електронного кабінету працівника;
- запровадження LMS-платформи для професійного навчання;
- формування цифрового реєстру кваліфікаційної атестації;
- автоматизація обліку соціальних пільг;
- використання HR-чат-ботів та електронних сервісів звернень;
- удосконалення регулярних цифрових опитувань персоналу.

Використання цифрових технологій сприятиме скороченню бюрократичних процедур, підвищенню доступності кадрових послуг та забезпеченню доказового характеру кадрових рішень. Водночас важливою умовою є дотримання принципів захисту персональних даних та недопущення використання HR-аналітики як інструменту надмірного контролю за працівниками.

Поряд із організаційними та цифровими перетвореннями важливе значення має людиноорієнтований розвиток системи управління персоналом.

Одним із ключових напрямів виступає розвиток професійної мобільності працівників. У сучасних умовах персонал повинен бути готовим до освоєння нових технологій, зміни виробничих процесів та застосування цифрових інструментів. Для цього доцільним є використання компетентнісного підходу, який передбачає формування моделей професійних, безпекових, цифрових та управлінських компетентностей для різних категорій працівників.

На основі компетентнісної моделі повинні формуватися індивідуальні плани професійного розвитку, що включатимуть навчання, наставництво, стажування, професійну ротацію, підготовку до атестації та включення до кадрового резерву.

Особливого значення набуває забезпечення прозорості кар'єрного просування. Формування кадрового резерву має здійснюватися на основі об'єктивних критеріїв: професійної компетентності, результатів атестації, дотримання вимог безпеки, лідерського потенціалу та готовності до професійного розвитку.

Важливою складовою сучасної кадрової політики є також формування довіри між працівниками та адміністрацією. Рівень довіри значною мірою залежить від прозорості процедур оплати праці, преміювання, розподілу соціальних пільг, навчання та кар'єрного просування.

У цьому контексті особливу роль відіграє етичне лідерство лінійних керівників. Безпосередній керівник повинен виступати не лише контролером виробничих процесів, а й наставником, комунікатором та носієм корпоративних цінностей. Навчання керівників принципам етичного лідерства, комунікації, управління конфліктами та психологічної безпеки здатне суттєво покращити соціально-психологічний клімат у трудових колективах.

Перспективним напрямом розвитку кадрової політики є також підтримка контрольованої просоціальної ініціативності працівників [1]. Йдеться про створення умов для подання працівниками пропозицій щодо покращення організації праці, комунікацій, соціальних сервісів та кадрових процедур без порушення вимог виробничої та технологічної безпеки.

Такий підхід дозволяє підвищити рівень залученості персоналу, сприяє скороченню бюрократичних бар'єрів та формує культуру партнерської взаємодії між працівниками й адміністрацією підприємства.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що ефективне удосконалення публічного управління роботою з персоналом у приватних товариствах енергетичного сектору не може забезпечуватися окремими локальними заходами або модернізацією лише одного з елементів кадрової політики. Досвід ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» свідчить про те, що проблеми управління персоналом мають комплексний характер і охоплюють організаційні, інформаційно-аналітичні, соціально-трудові, комунікаційні та професійно-розвиткові аспекти. Саме тому доцільно розглядати удосконалення кадрової політики як цілісну інтегровану систему взаємопов'язаних управлінських механізмів, здатних забезпечити збалансоване поєднання економічних цілей підприємства із завданнями соціальної відповідальності, професійного розвитку працівників та забезпечення безпечних умов праці (рис. 1).

Запропонована інтегрована модель удосконалення публічного управління роботою з персоналом базується на взаємодії трьох основних компонентів: організаційно-інституційного, аналітико-цифрового та соціально-професійного. Кожен із них виконує самостійну функцію, проте найбільшої ефективності вони набувають саме за умови комплексного впровадження.

Як видно з рисунку 1, удосконалення публічного управління роботою з персоналом у приватних товариствах енергетичного сектору має здійснюватися одночасно за трьома взаємопов'язаними напрямками. Організаційно-інституційний компонент створює необхідні управлінські та нормативні умови реалізації кадрової політики, аналітико-цифровий забезпечує доказовість та інформаційну підтримку управлінських рішень, а соціально-професійний спрямований на розвиток людського потенціалу, довіри та залученості персоналу. Їх інтеграція забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та реалізацію принципів соціально відповідального управління людськими ресурсами.

Організаційно-інституційний компонент пов'язаний із формуванням належної управлінської архітектури роботи з персоналом. Його завданням є створення таких організаційних умов, за яких кадрова служба перетворюється із підрозділу кадрового діловодства на стратегічного суб'єкта управління людськими ресурсами. Реорганізована Дирекція з управління персоналом має забезпечувати не лише виконання адміністративних процедур, а й координацію професійного розвитку працівників, кадрового резерву, соціального партнерства, кадрового маркетингу, внутрішніх комунікацій та моніторингу кадрових ризиків. Саме на цьому рівні формуються правила, процедури та інституційні механізми реалізації кадрової політики підприємства.

Водночас сама по собі організаційна реформа не гарантує підвищення ефективності кадрової роботи. Для прийняття якісних управлінських рішень необхідне об'єктивне інформаційне підґрунтя, що обумовлює важливість аналітико-цифрового компонента інтегрованої моделі. Його ключовим призначенням є забезпечення переходу від інтуїтивного до доказового управління персоналом. У сучасних умовах керівництво підприємства потребує не лише даних про чисельність працівників чи стан трудової дисципліни, а й комплексної інформації про професійний розвиток персоналу, рівень плинності кадрів, ефективність навчання, якість мотиваційних програм, стан внутрішніх комунікацій, рівень довіри до управління та результативність соціальної політики. Саме HR-аналітика дозволяє



Рис. 1. Інтегрована модель удосконалення публічного управління роботою з персоналом у приватних товариствах енергетичного сектору

встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між різними кадровими процесами та обґрунтовувати управлінські рішення на основі об'єктивних показників. У свою чергу кадровий контролінг забезпечує постійний моніторинг результативності кадрової політики, своєчасне виявлення відхилень і формування коригувальних управлінських рішень. Інструментальну основу цього процесу мають становити цифрові сервіси, інтегровані бази даних, електронні кабінети працівників, системи управління навчанням, цифрові реєстри атестації та е-механізми зворотного зв'язку.

Особливого значення аналітико-цифровий компонент набуває в контексті реалізації принципів відкритості та підзвітності кадрової політики. Чим більш зрозумілими та прозорими є процедури навчання, преміювання, кар'єрного просування або отримання соціальних пільг, тим вищим є рівень довіри працівників до управлінських рішень і тим нижчими стають ризики виникнення соціально-трудовах конфліктів.

Однак навіть найбільш досконала організаційна структура та найсучасніші цифрові інструменти не здатні повною мірою забезпечити результативність кадрової політики без розвитку людського потенціалу підприємства. Саме тому третім ключовим елементом інтегрованої моделі виступає соціально-професійний компонент. Його основною метою є формування людиноорієнтованого середовища, у якому працівник розглядається не лише як виконавець виробничих функцій, а як носій професійних знань, джерело інноваційних ідей та активний учасник організаційного розвитку.

Центральне місце в цьому компоненті належить професійній мобільності персоналу. В умовах технологічних змін та цифрової трансформації саме здатність працівників до безперервного навчання, освоєння нових компетентностей та адаптації до нових виробничих умов стає важливою передумовою конкурентоспроможності підприємства. Розвиток професійної мобільності має забезпечуватися через впровадження компетентнісного підходу, індивідуальних планів розвитку, систем наставництва, кадрового резерву та прозорих процедур кваліфікаційної атестації.

Водночас важливою умовою реалізації кадрової політики є формування довіри між працівниками та керівництвом підприємства. Довіра виступає своєрідним соціальним капіталом організації, який визначає готовність працівників підтримувати управлінські зміни, брати участь у програмах розвитку, дотримуватися вимог безпеки та взаємодіяти в умовах виробничих ризиків. Саме тому поряд із матеріальною мотивацією особливого значення

набувають справедливості кадрових процедур, відкритості комунікацій та передбачуваності управлінських рішень. Значний вплив на формування довіри здійснює етичне лідерство безпосередніх керівників. У сучасній системі управління персоналом лінійний керівник виконує не лише контрольні функції, а й виступає посередником між адміністрацією та працівниками, провідником організаційних цінностей і безпосереднім носієм корпоративної культури. Тому розвиток етичного лідерства має розглядатися як один із пріоритетних напрямів кадрової політики підприємства.

Окремим елементом запропонованої моделі є підтримка контрольованої просоціальної ініціативності персоналу. Її значення полягає у створенні умов для залучення працівників до вдосконалення організації праці, внутрішніх комунікацій, кадрових сервісів та соціальних процесів. При цьому принципово важливою умовою є чітке розмежування між конструктивною ініціативністю та неприпустимими відхиленнями від вимог охорони праці й виробничої безпеки. У сфері гірничодобувного виробництва будь-які пропозиції щодо змін повинні реалізовуватися виключно за умови дотримання Кардинальних правил безпеки та чинних технологічних регламентів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, інтегрована модель удосконалення публічного управління роботою з персоналом у приватних товариствах енергетичного сектору передбачає поєднання трьох взаємодоповнювальних складових: організаційної спроможності кадрової служби, аналітико-цифрового забезпечення управлінських рішень та людиноорієнтованого розвитку персоналу. Системна реалізація зазначених напрямів дозволяє сформувати сучасну модель управління людськими ресурсами, яка відповідає вимогам соціальної відповідальності, публічної підзвітності, професійного розвитку працівників та сталого функціонування підприємств стратегічного енергетичного сектору. Більш того, така модель забезпечує узгодження інтересів роботодавця, трудового колективу, профспілкових організацій, держави та суспільства, що є однією з ключових ознак сучасного публічного управління в соціально значущих галузях економіки.

У результаті дослідження обґрунтовано, що сучасна система публічного управління роботою з персоналом у приватних товариствах енергетичного сектору потребує комплексної модернізації, яка поєднує організаційно-інституційні, аналітико-цифрові та соціально-професійні механізми управління людськими ресурсами. Встановлено, що підвищення ефективності кадрової політики можливе шляхом перетворення кадрової служби на стратегічний центр управління людськими ресурсами, впровадження HR-аналітики та кадрового контролінгу, розвитку цифрових кадрових сервісів, удосконалення професійного розвитку працівників, формування кадрового резерву та зміцнення довіри до кадрових процедур. Доведено, що розвиток професійної мобільності, етичного лідерства, соціального партнерства та контрольованої просоціальної ініціативності персоналу сприяє підвищенню залученості працівників, зниженню кадрових ризиків і посиленню соціальної стійкості підприємства.

У результаті проведеного дослідження розроблено інтегровану модель удосконалення публічного управління роботою з персоналом у приватних товариствах енергетичного сектору, яка об'єднує організаційно-інституційний, аналітико-цифровий та соціально-професійний компоненти кадрової політики. Практична реалізація запропонованої моделі забезпечить перехід від переважно адміністративного кадрового менеджменту до соціально відповідального та доказового управління людськими ресурсами, орієнтованого на професійний розвиток персоналу, безпеку праці, якість трудового життя та сталий розвиток підприємств енергетичного сектору України.

Список використаних джерел:

1. Живага О. В. Інструментальні ресурси удосконалення кадрової роботи ПРАТ ДТЕК «Павлоградвугілля». *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 44. С. 43–48. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.7>
2. Живага О. В. Нормативно-правові акти в публічному управлінні роботою з персоналом приватних товариств України енергетичного сектору економіки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Том 36 (75). № 3. С. 23–30. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/04>
3. Живага О. В. Актуальність емпіричних досліджень у методології менеджменту підприємства вугільної галузі // *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 17 лют. 2026 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, А. В. Кожини, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової, Н. Б. Ларіної. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2026. С. 418–419. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2309/files/534ba8d9-7ab3-49c1-9d6b-d8e2102ca442.pdf>

References:

1. Zhyvaha O. V. (2024). *Instrumentalni resursy udoskonalennia kadrovoi roboty PRAT DTEK «Pavlohradvuhillia»* [Tools for Improving Human Resources Management at DTEK Pavlogradvuhillia]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini* [Public Management and Administration in Ukraine], vol. 44, pp. 43–48. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.7> [Ukraine]
2. Zhyvaha O. V. (2025). *Normatyvno-pravovi akty v publichnomu upravlinni robotoiu z personalom pryvatnykh tovarystv Ukrainy enerhetychnoho sektoru ekonomiky* [Regulatory and Legal Acts Governing Human Resources

Management in Private Companies in Ukraine's Energy Sector. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho*. Seriya: *Publichne upravlinnia ta administruvannia*», vol. 36 (75). № 3, pp. 23–30. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/04> [Ukraine]

3. Zhyvaha O. V. (2026), *Aktualnist empyrychnykh doslidzhen u metodolohii menedzhmentu pidpriemstva vuhilnoi haluzi* [The Relevance of Empirical Research in the Methodology of Management in the Coal Industry]. Proceedings of the Publichne upravlinnia v Ukraini: istorychnyi dosvid ta perspektyvy rozvytku : materialy shchorich. Vseukr. nauk.-prakt. konf. (Kyiv, 17 liut. 2026 r.) / eds. L.H. Komakhy, A.V. Kozhynoi, N. M. Korchak, L. V. Honiukovoi, N. B. Larinoi. Kyiv: NNIPUDS KNU imeni Tarasa Shevchenka, pp. 418–419. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2309/files/534ba8d9-7ab3-49c1-9d6b-d8e2102ca442.pdf>

Дата першого надходження статті до видання: 20.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.08.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті 12.10.2026