

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет соціології і права

Кафедра теорії та практики управління

«На правах рукопису»
УДК 354.1 _____

«До захисту допущено»
В. о. завідувача кафедри
_____ Олена АКИМОВА
« ____ » _____ 20 ____ р.

**Магістерська дисертація
на здобуття ступеня магістра
зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма «Публічне адміністрування
та електронне урядування»
на тему: «Механізми стратегічного планування заходів мотивації
персоналу на підприємствах атомної енергетики України»**

Виконав (-ла):

студент VI курсу, групи ПУз-01мп
Шмигельський Богдан Леонідович _____

Керівник:

д. держ.упр., проф.
Іваницька Ольга Михайлівна _____

Рецензент:

Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань.
Студент (-ка) _____

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма «Публічне адміністрування
та електронне урядування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ Ольга ІВАНИЦЬКА

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

Шмигельського Богдана Леонідовича

- 1. Тема дисертації «Механізми стратегічного планування заходів мотивації персоналу на підприємствах атомної енергетики України», керівник роботи д. держ.упр., проф. Іванницька Ольга Михайлівна, затверджені наказом по університету від «___» _____ 20__ р. № _____.**
- 2. Термін подання студентом дисертації «___» _____ 20__ р.**
- 3. Об'єкт дослідження –управління персоналом на підприємствах критичної інфраструктури держави.**
- 4. Предмет дослідження – механізми стратегічного планування заходів мотивації персоналу на підприємствах атомної енергетики України.**
- 5. Перелік завдань, які потрібно розробити: визначити сутність та зміст процесу управління персоналом; дослідити особливості управління персоналом на об'єктах критичної інфраструктури держави; розглянути державні механізми**

управління кадрами на підприємствах атомної енергетики; зробити аналіз стану мотивації персоналу на підприємствах атомної енергетики України (на прикладі ВП Хмельницька АЕС ДП «НАЕК «Енергоатом»); визначити напрями удосконалення стратегічного планування процесами управління персоналом в енергетичній галузі України; сформувати інноваційні підходи до формування мотиваційного механізму ефективної роботи персоналу підприємств атомної енергетики.

6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 1 рисунок, 5 таблиць: Таблиця 1.1. Наукові підходи до визначення поняття «управління», Таблиця 1.2. – Основні зарубіжні моделі управління персоналом, Рис. 2.1. – Мотиваційна стратегія підприємства атомної енергетики, Таблиця 2.1. – Мотиваційна концепція підприємств атомної енергетики, Таблиця 2.2. – Мотиваційна стратегія підприємства, Таблиця 3.1 – Основні етапи формування системи «Talent Management» для працівників підприємств атомної енергетики

7. Дата видачі завдання «___» _____ 20__ р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір та вивчення джерел інформації для написання магістерської дисертації, складання бібліографії наукових джерел	До 15 травня 2021 року	
2.	Складання плану магістерської дисертації	До 01 липня 2021 року	
3.	Надання відповідних матеріалів для написання магістерської дисертації керівнику	До 01 серпня 2021 року	
4.	Написання першого розділу дисертації	До 15 вересня 2021 року	
5.	Попередній звіт керівника і студента про хід виконання завдання на магістерську дисертацію на кафедрі	До 01 жовтня 2021 року	
6.	Написання другого розділу дисертації	До 15 жовтня 2021 року	
7.	Написання третього розділу дисертації	До 10 листопада 2021 року	
8.	Написання висновків та вступу	До 15 листопада 2021 року	
9.	Виправлення зауважень керівника	До 25 листопада 2021 року	
10.	Захист матеріалів магістерської дисертації на засіданні кафедри	Грудень 2021 року (відповідно до графіку)	
11.	Офіційний захист матеріалів магістерської дисертації на засіданні Державної екзаменаційної комісії	Грудень 2021 року (відповідно до графіку)	

Студент

Шмигельський Богдан Леонідович

**Керівник
кваліфікаційної роботи**

Іваницька Ольга Михайлівна

АНОТАЦІЯ

***Шмигельський Б.Л.* Механізми стратегічного планування заходів мотивації персоналу на підприємствах атомної енергетики України – Магістерська дисертація на правах рукопису.**

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, освітньо-професійна програма «Публічне адміністрування та електронне урядування». – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління. Київ, 2021.

Магістерська дисертація присвячена дослідженню механізмів стратегічного планування заходів мотивації персоналу на підприємствах атомної енергетики України.

У роботі розглянуто сутність управління персоналом, досліджено особливості управління персоналом на об'єктах критичної інфраструктури держави, вивчено зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємств критичної інфраструктури. Розглянуто державні механізми управління кадрами на підприємствах атомної енергетики, проаналізовано стан мотивації персоналу на підприємствах атомної енергетики (на прикладі ВП Хмельницька АЕС ДП «НАЕК «Енергоатом»), розкрито впровадження стратегічних підходів до побудови мотиваційних механізмів на підприємствах атомної енергетики. Сформовано напрями стратегічного планування управління персоналом в енергетичній галузі України, запропоновано інноваційні підходи до формування мотиваційного механізму роботи персоналу підприємств атомної енергетики, здійснено оцінку потенційних результатів впровадження мотиваційних механізмів в управління персоналом підприємств атомної енергетики України.

Ключові слова: державне регулювання підприємств атомної енергетики, кадри, управління персоналом, мотивація персоналу на державних підприємствах, мотиваційний механізм, кадрова політика, критична інфраструктура.

SUMMARY

Shmygelsky B.L. Mechanisms of strategic planning of personnel motivation measures at the enterprises of nuclear energy of Ukraine - Master's dissertation on the rights of a manuscript.

Master's dissertation for a master's degree in 281 Public Administration and Administration, educational and professional program "Public Administration and e-Government". - National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky", Department of Theory and Practice of Management. Kyiv, 2021.

The master's dissertation is devoted to the research of the mechanisms of strategic planning of personnel motivation measures at the enterprises of nuclear energy of Ukraine.

The essence and content of the process of personnel management are considered in the work, the peculiarities of personnel management at the objects of critical infrastructure of the state are investigated, the foreign experience of motivation of personnel of enterprises of critical infrastructure is studied. The state mechanisms of personnel management at nuclear energy enterprises are considered, the state of motivation of personnel at nuclear energy enterprises of Ukraine is analyzed (on the example of Khmelnytsky NPP SE NNEGC "Energoatom"), the introduction of strategic approaches to building motivational mechanisms of personnel energy policy at enterprises is revealed. The directions of improvement of strategic planning of personnel management in the energy sector of Ukraine are formed, innovative approaches to formation of the motivational mechanism of effective work of personnel of the atomic power enterprises are offered, the estimation of potential results of introduction of motivational mechanisms in the personnel management system of the atomic power enterprise of Ukraine is estimated.

Key words: state regulation of nuclear energy enterprises, personnel, personnel management, personnel motivation at state enterprises, motivational mechanism, personnel policy, critical infrastructure.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....	12
1.1. Сутність та зміст процесу управління персоналом.....	12
1.2. Особливості управління персоналом на об'єктах критичної інфраструктури держави.....	18
1.3. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємств критичної інфраструктури	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АТОМНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ.....	32
2.1. Державні механізми управління кадрами на підприємствах атомної енергетики	32
2.2. Аналіз стану мотивації персоналу на підприємствах атомної енергетики України (на прикладі ВП Хмельницька АЕС ДП «НАЕК «Енергоатом»).....	39
2.3. Впровадження стратегічних підходів до побудови мотиваційних механізмів кадрової політики на підприємствах атомної енергетики.....	46
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АТОМНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ.....	53
3.1. Напрями удосконалення стратегічного планування процесами управління персоналом в енергетичній галузі України	53
3.2. Інноваційні підходи до формування мотиваційного механізму ефективної роботи персоналу підприємств атомної енергетики	58
3.3. Оцінка потенційних результатів впровадження мотиваційних механізмів у систему управління персоналом підприємства атомної енергетики.....	63
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день в Україні тривають реформи в усіх сферах державної політики, значною мірою активізуються процеси демократизації, європейської та євроатлантичної інтеграції. Значною мірою активізують ці процеси зобов'язання України, передбачені Угодою про Асоціацію України з Європейським Союзом. Ринкові перетворення висувають нові вимоги до функціонування суб'єктів господарювання, а також до вироблення та реалізації публічної політики, що відповідають кращим європейським та світовим практикам.

Важливою складовою соціально-економічного розвитку держави є належне функціонування об'єктів критичної інфраструктури держави, зокрема підприємств атомної енергетики України, що відносяться до об'єктів критичної інфраструктури першої категорії критичності. Функціонування таких підприємств виконує свого роду інтегральну функцію, оскільки з одного боку, їх діяльність є внеском у розвиток економіки та ВВП держави, а з іншого боку – є сервісно орієнтованою діяльністю щодо надання послуг населенню та суб'єктам господарювання з вироблення та постачання енергії та забезпечення внеску в енергетичну безпеку держави.

З огляду на першу категорію критичності та потенційну загрозу у разі неналежного функціонування, діяльність підприємств атомної енергетики України спрямована значною мірою на побудову ефективної системи безпеки об'єктів атомної енергетики для людини та навколишнього середовища.

Враховуючи зазначене, логічним є той факт, що ключовим чинником ефективної та безпечної діяльності підприємств атомної енергетики є її кадровий ресурс та ефективно вибудована система управління персоналом. Враховуючи специфіку, складність та відповідальність роботи персоналу підприємств атомної енергетики, важливо у загальній системі управління персоналом особливе місце відвести формуванню мотиваційних механізмів діяльності злагодженої та професійної персоналу. Отже, в сучасних умовах тематика

дослідження набуває значної актуальності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська робота виконана на кафедрі теорії та практики управління Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» у відповідності до навчальних завдань та планів кафедри.

Стан наукової розробки проблеми. Дослідженням питання управління персоналом займалися такі вітчизняні науковці як: Г. Атаманчук, Л. Балабанов, С. Біляєв, Л. Громко, Ю. Гурбик, В. Данюк, А. Колот, А. Мельниченко, С. Михайлов, В. Никифорова, М. Новікова, С. Олійник, О. Сардак та інші.

Дослідженням питання управління персоналом підприємств критичної інфраструктури держави, зокрема підприємств атомної енергетики України присвятили свої праці такі вітчизняні вчені як: І. Абрамович, Д. Бірюкова, С. Дмитрук, О. Єрменчук, О. Мельничук, М. Римкіна, С. Теленик та інші.

Особливості формування мотиваційних механізмів управління персоналом підприємств критичної інфраструктури держави досліджували такі вітчизняні вчені, як: О. Белова, К. Березюк, К. Кіржа, Г. Ковбас, В. Корольков, Л. Лещенко, О. Потьомкіна, Ю. Пятак, В. Телегін, Л. Шило, інші.

Разом з тим, не дивлячись на таку значну теоретичну та практичну базу, подальшого ґрунтовного дослідження потребує питання механізмів стратегічного планування заходів мотивації персоналу на підприємствах атомної енергетики України.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є визначення особливостей стратегічного планування заходів мотивації персоналу на підприємствах атомної енергетики України та напрямів удосконалення її механізмів.

Виходячи з мети дослідження, його завданнями є:

- визначити сутність та зміст процесу управління персоналом;
- дослідити особливості управління персоналом на об'єктах критичної інфраструктури держави;
- розглянути державні механізми управління кадрами на

підприємствах атомної енергетики;

- зробити аналіз стану мотивації персоналу на підприємствах атомної енергетики України (на прикладі ВП Хмельницька АЕС ДП «НАЕК «Енергоатом»);

- визначити напрями удосконалення стратегічного планування процесами управління персоналом в енергетичній галузі України;

- сформувати інноваційні підходи до формування мотиваційного механізму забезпечення ефективної роботи персоналу підприємств атомної енергетики.

Об'єкт дослідження – управління персоналом на підприємствах критичної інфраструктури держави.

Предмет дослідження – механізми стратегічного планування заходів мотивації персоналу на підприємствах атомної енергетики України.

Методи дослідження. У ході дослідження застосовувалися такі загальнонаукові методи. Метод теоретичного узагальнення було застосовано під час визначення сутності та змісту процесу управління персоналом та особливостей управління персоналом на об'єктах критичної інфраструктури держави, під час дослідження провадження стратегічних підходів до побудови мотиваційних механізмів кадрової політики на підприємствах атомної енергетики.

Методи порівняння (компаративного аналізу) застосовувалися під час вивчення зарубіжного досвіду мотивації персоналу підприємств критичної інфраструктури.

Метод аналізу та синтезу застосовувався при дослідженні державних механізмів управління кадрами на підприємствах атомної енергетики, аналізі стану мотивації персоналу на підприємствах атомної енергетики України (на прикладі ВП Хмельницька АЕС ДП «НАЕК «Енергоатом») та при оцінці потенційних результатів впровадження мотиваційних механізмів у систему управління персоналом підприємства атомної енергетики.

Методи аналогії і моделювання використовувалися у ході вироблення

напрямів удосконалення стратегічного планування процесами управління персоналом в енергетичній галузі України та дослідженні інноваційних підходів до формування мотиваційного механізму ефективної роботи персоналу підприємств атомної енергетики.

Для більш наочного викладення матеріалу, зокрема з використанням рисунків і таблиць, було використано графічний метод.

Новизна одержаних результатів. Теоретична новизна полягає у змістовному дослідженні особливостей управління персоналом на об'єктах критичної інфраструктури держави, виокремленні державних механізмів управління кадрами на підприємствах атомної енергетики, впровадженні стратегічних підходів до побудови мотиваційних механізмів кадрової політики на підприємствах атомної енергетики та інноваційних підходів до формування мотиваційного механізму ефективної роботи персоналу підприємств атомної енергетики.

Практичне значення одержаних результатів. Окремі положення магістерської роботи можуть становити методологічну та практичну основу для:

- діяльності органів публічної влади щодо подальшого розвитку та удосконалення державних механізмів управління кадрами на підприємствах критичної інфраструктури держави, зокрема, атомної енергетики;
- діяльності суб'єктів господарської діяльності, передусім, державних підприємств щодо впровадження заходів із управління персоналом, зокрема мотивації праці на підприємствах критичної інфраструктури держави;
- у навчальному процесі закладів вищої освіти у якості методичних матеріалів для підготовки спеціалізованих курсів за програмами підготовки магістрів за освітньою спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», зокрема, при вивченні таких питань як управління та мотивація персоналу, управління підприємствами критичної інфраструктури держави.

Загальний обсяг та структура роботи. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінок. Список використаних джерел складається із 73 найменувань та розміщується на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

1.1. Сутність та зміст процесу управління персоналом

На сьогоднішній день у площині розвитку загальносвітової та національної економіки, не дивлячись на процеси цифрової трансформації та цифровізації у всіх сферах державної політики, економічного розвитку та суспільного життя, людський капітал все ж лишається основним рушієм розвитку. Кадровий потенціал, а також побудова належної системи управління персоналом є ключовою умовою ефективного функціонування будь-якої установи, підприємства чи організації. Високий рівень управління персоналом дозволяє забезпечити безперервне та систематичне удосконалення методів реалізації кадрової політики на конкретному підприємстві чи організації, застосовувати інноваційні підходи, сучасні технології та практики менеджменту, цифрові технології, імплементувати кращий світовий досвід управління трудовими ресурсами у практичну діяльність.

Для визначення сутності поняття «управління персоналом» потрібно зробити аналіз понять, що утворюють цю категорію. Поняття «управління» є дуже багатограним, теоретично й методологічно дискусійним серед зарубіжних та вітчизняних авторів. Зокрема, вітчизняний вчений С. Олійник, а також низка інших науковців стверджують, що загалом існує понад двадцять різних трактувань досліджуваної категорії [43].

Варто також зазначити, що дискусійним у наукових колах є розмежування понять «управління» та «менеджмент». Сучасна наукова література пропонує два ключових підходи з'ясування сутності та змісту цих понять.

Згідно з першим підходом, прихильниками якого є такі вчені як Б. Зельдович, Р. Казначевська, І. Чуєв, О.В. Матросова, М. Саломатін, та низка інших, зазначені питання є тотожними.

Автори, що є прихильниками другого підходу (В. Кравченко, Л. Шевченко, С. Михайлов, Г. Атаманчук та інші), зазначають, що дані категорії потрібно розмежовувати, оскільки «управління» дещо ширше поняттям за поняття «менеджмент». З нашої точки зору, доцільно погодитися саме з другим підходом, оскільки управління, на відміну від менеджменту, має більш різноманітну природу свого прояву і проявляється в таких сферах [2; 35; 40]:

- біологічній (управління біологічними явищами, системами та їх взаємодією – вивчається природничими науками);
- технічній (управління механізмами, технологічними процесами тощо – вивчається технічними науками);
- соціальній (управління людьми, групами людей, суспільством тощо – вивчається соціально-управлінськими науками).

Отже, категорія «управління» має більш широке охоплення об'єктів та явищ, а менеджмент, у свою чергу, проявляється безпосередньо у соціальній сфері. Як було зазначено, поняття управління має досить широкий спектр свого трактування. Наведемо наукові погляди у табл. 1.1 [14, с. 220].

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення поняття «управління»

№ з/п	Автор	Визначення поняття
1	П. Друкер	Особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану групу людей в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу.
2	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації.
3	Р. Домінік, С. Даніель	Комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми.
4	В. Шатун	Вплив людини на процеси, об'єкти, людей для надання необхідної спрямованості їх діяльності й одержання бажаного результату.
5	А. Борисов	Свідома цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати.
6	С. Михайлов	Цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління.
7	В. Кравченко	Цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин

Отже з огляду, з огляду на точки зору вітчизняних та зарубіжних авторів, управління у загальному вигляді слід розглядати як процес цілеспрямованого впливу суб'єкту управління на об'єкт управління з використанням з метою організувати його діяльність Отже аби одержати бажані заплановані результати.

Таким же різноплановим та дискусійним є і поняття «персонал». Складність його тлумачення виникає через зіставлення цього терміну з терміном «кадри». Персонал розглядається науковцями у широкому та вузькому змістах. Вчена Л. Балабанова зазначає: «у широкому змісті персонал підприємства представляє сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини с роботодавцем» [4, с. 33].

Науковець С. Олійник персонал підприємства також пропонує розглядати у широкому змісті як: «працівників організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості» [43, с. 45]

Натомість, деякі вчені розглядають персонал і вузькому змісті. Зокрема І. Ковальчук визначає персонал як: «сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності» [30, с. 21].

Частіше за все на рівні вузької інтерпретації деякими вченими поняття «персонал» співвідноситься чи ототожнюється з поняттям «кадри». Під поняттям «кадри» В. Никифороенко пропонує розуміти: «основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства» [41, с. 47].

Розглянемо детальніше сутність і зміст поняття управління персоналом. У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі відомі різні трактування поняття «управління персоналом». Проаналізуємо точки зору зарубіжних авторів. Вчений та економіст М. Армстронг зазначає, що: «управління персоналом – це стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний

внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії» [69, с. 49]. У свою чергу, науковці Дж. Мілкович та Дж. Бодро визначають управління персоналом як: «серію рішень у сфері відносин із найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності співробітників і організації у цілому» [72, с. 34].

Вітчизняні вчені застосовують різні підходи щодо визначення поняття «управління персоналом». Низка вчених визначають управління персоналом як «системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети», зокрема, О. Крушельницька та Д. Мельничук пропонують управління персоналом розуміти як «системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства». Зазначені вище позиції характеризують системний підхід до розуміння сутності та змісту управління персоналом [36, с. 51].

Низка інших українських дослідників, зокрема, Л. Балабанова та Ф. Хміль розглядають поняття «управління персоналом» як специфічну функцію менеджменту або функцію управлінської діяльності [4, с. 55].

У свою чергу, науковці О. Хандій розглядає управління персоналом у контексті загальної кадрової політики як ключового механізму функціонування організації» [65, с. 22].

Отже, управління персоналом представляє собою здійснення цілеспрямованої діяльності керівництва організації чи підприємства, що направлена на розробку стратегії та тактики кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Управління персоналом – це системний процес, метою якого є здійснення організованого впливу на персонал задля створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Визначивши сутність управління персоналом, доходимо також висновку, що змістом цього поняття та процесу планування, формування, перерозподіл і

раціональне використання людських ресурсів.

З викладеного бачимо, що у практичному плані процес управління є досить складним, оскільки персонал передбачає людські ресурси, людські фактори, що зумовлює комплексні та специфічні підходи до організації цього процесу.

Одна з цілей управління персоналом – це досягнення максимального рівня відповідності інтересів підприємства та працівників, пов'язаних із професійною діяльністю. Для досягнення цього потрібно у першу чергу забезпечити підприємство чи організацію відповідними висококваліфікованими кадрами, а також забезпечити їх ефективне використання. З огляду на це, завданнями управління персоналом є:

- формування та здійснення кадрової політики;
- формування та затвердження штатного розпису згідно із затвердженою стратегією підприємства;
- розробка професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу у відповідності до займаних посад;
- здійснення підбору та відбору персоналу задля забезпечення конкретних робочих місць кваліфікованими спеціалістами;
- здійснення оцінювання персоналу;
- організація навчання персоналу, у тому числі безперервного;
- проведення систематичного аналізу координації міжособистісних взаємин, запобігання соціальним конфліктам, погіршенню мікроклімату в колективах тощо;
- здійснення процесів визначення потреб в персоналі, панування кар'єри, формування кадрового резерву;
- організація адаптації персоналу та інше [14, с. 218-219].

Виходячи з мети та завдань управління персоналом, потрібно також детальніше розглянути підсистему цього процесу. Підсистема управління персоналом підприємства складається з таких елементів:

- методологія управління персоналом (філософія управління

персоналом, концепція управління персоналом, принципи та методи управління, моделі управління персоналом);

- кадрова політика (стиль керівництва, правила трудового розпорядку, колективний договір, кадрове планування);
- залучення персоналу (підбір персоналу, відбір персоналу, оформлення на роботу, адаптація персоналу);
- оцінка персоналу (методи оцінки, оцінка потенціалу, оцінка індивідуального внеску кожного співробітника, атестація персоналу);
- розміщення і мотивація персоналу (управління кар'єрою, умови та безпека праці, оплата праці та стимулювання персоналу, рух персоналу);
- навчання персоналу (професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів, додаткова освіта).

Методологія управління персоналом означає те, що розвиток системи управління персоналом організації чи підприємства мають ґрунтуватися на сучасних методологічних підходах.

Кадрова політика є одним з ключових елементів, на основі якого здійснюється управління персоналом. Вона передбачає формулювання принципів, пріоритетів, задач, норм та правил роботи з кадровим ресурсом, обов'язкових для всіх учасників процесу управління персоналом, що направлені спрямовані на досягнення завдань і стратегічних цілей підприємства.

Залучення персоналу – здійснення діяльності щодо наймання персоналу для задоволення кадрових потреб підприємства.

Здійснення оцінки персоналу відбувається для визначення відповідності працівника вакантній чи займаній посаді.

Розміщення і мотивація персоналу – складові управління персоналом, що передбачають: – планування кар'єри, створення належних умов праці, стабільність оплати та створення ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу.

Навчання персоналу здійснюється для забезпечення відповідності професійних знань і вмінь працівників сучасному рівню управління і

виробництва [36, с. 55-58].

Отже, доходим висновку, що ефективно побудована система управління персоналом на підприємстві зможе забезпечити в результаті: зростання рівня мотивації праці співробітників, зростання продуктивності праці, зменшення недоліків, що виникають у ході виробничих відносин, забезпечення належної робочої атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві, формування у співробітників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу.

1.2. Особливості управління персоналом на об'єктах критичної інфраструктури держави

На початку дослідження в першу чергу потрібно визначити сутність та об'єкти критичної інфраструктури держави. Під критичною інфраструктурою держави розуміється перелік об'єктів переважно державної власності, що мають стратегічне значення для економіки держави та її національної безпеки і негативний зовнішній чи внутрішній вплив чи порушення їх належного функціонування, може заподіяти шкоду державі та державним інтересам.

У свою чергу, об'єкт критичної інфраструктури – це визначена у відповідності до чинного законодавства України порядку складова критичної інфраструктури держави, функціонування, безперебійна робота, матеріальна та моральна цілісність якого забезпечують реалізацію життєво важливих послуг та функцій держави. Разом з поняттям «об'єкт критичної інфраструктури» важливим з точки зору функціонування, захисту та відповідальності за зазначені об'єкти, є поняття «оператор критичної інфраструктури». Це підприємство, установа, організація, юридична та/або фізична особа-підприємець, якому/якій на правах власності, оренди або на інших законних підставах належать об'єкти критичної інфраструктури та який/яка відповідає за їх поточне функціонування [20, с. 10-11].

Законодавчу основу діяльності у сфері захисту критичної інфраструктури держави формують: Конституція України, міжнародні договори, що стосуються захисту критичної інфраструктури, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури» від 9 жовтня 2020 р. № 1109, а також інші нормативно-правові акти.

Варто зазначити, що тривалий час в Україні здійснюються законодавчі спроби щодо ухвалення Закону України «Про критичну інфраструктуру та її захист», однак наразі цей важливий стратегічний документ має лише характер законопроекту.

На сьогоднішній день низка положень щодо функціонування та захисту критичної інфраструктури держави міститься у постанові Кабінету Міністрів України «Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури» від 9 жовтня 2020 р. № 1109. Зокрема, цим нормативно-правовим документом визначаються категорії критичності об'єктів інфраструктури:

- 1 категорія критичності об'єкту критичної інфраструктури включає об'єкти інфраструктури, що становлять державне значення, здійснюють значний вплив на функціонування інших об'єктів критичної інфраструктури держави і порушення нормального функціонування яких може призвести до настання кризової або надзвичайно ситуації загальнодержавного значення;
- 2 категорія критичності об'єкту інфраструктури включає об'єкти, що мають державне значення і порушення діяльності та належного функціонування яких може спричинити кризові ситуації регіонального значення;
- до 3 категорії критичності відносяться об'єкти інфраструктури, що у разі порушення їх належного функціонування спричиняють кризову ситуацію місцевого значення;
- до 4 категорії відносяться об'єкти інфраструктури, що у разі порушення їх нормального функціонування можуть спричинити кризову ситуацію локального рівня [22, с. 37-39].

Віднесення об'єктів до переліку об'єктів критичної інфраструктури

держави та подальше їх внесення у Реєстр об'єктів критичної інфраструктури відбувається у визначеному Кабінетом Міністрів України порядку.

Критеріями віднесення об'єктів до критичної інфраструктури держави є:

- надання послуг чи виконання ними інших функцій щодо забезпечення життєво важливих інтересів держави;
- наявність потенційних загроз, виникнення кризових явищ чи надзвичайних ситуацій, що можуть бути спричинені виходом із належного функціонування цих об'єктів;
- наявність потенційних загроз щодо заподіяння шкоди нормальним умовам життєдіяльності населення на певних територіях чи території держави загалом;
- тяжкістю потенційних наслідків у разі порушення нормального функціонування об'єкту (завдання школи життю та здоров'ю населення, соціальній сфері, економіці, навколишньому природному середовищу та державним природним ресурсам, обороноздатності держави);
- масштаб наслідків, що матимуть негативний вплив на функціонування стратегічних об'єктів та сфер держави тощо [38, с. 14-15].

Вимогами щодо формування та реалізації державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури є забезпечення таких життєво-важливих функцій та послуг:

- урядування та надання найважливіших державних послуг;
- енергозабезпечення;
- водопостачання та водовідведення;
- продовольче забезпечення;
- охорона здоров'я;
- інформаційні, комунікаційні та цифрові послуги;
- фінансові та банківські послуги;
- транспортне забезпечення;
- оборона;
- правопорядок;

- постачання теплової енергії [38, с. 16].

Важливе місце в системі функціонування об'єкту критичної інфраструктури займає персонал підприємства та відповідна система управління персоналом. Об'єкти критичної інфраструктури держави становлять виняткове стратегічне значення для національної економіки, що поряд із процесами глобалізації та стрімкими світовими трендами розвитку цифрових технологій та поступовим переходом до інформаційного суспільства буде лише посилюватися.

Перед об'єктами критичної інфраструктури держави наразі постала низка викликів:

- матеріальна зношеність низки об'єктів, що становить потенційну загрозу функціонування об'єкту, суміжним сферам, галузям економіки чи безпеці держави й суспільства;
- гібридна війна Російської Федерації проти України та бойові дії на території Донецької та Луганської областей, що можуть нести загрозу порушення нормального функціонування об'єктів критичної інфраструктури;
- стрімка цифровізація та цифрова трансформація, що може на початковому етапі бути «стресовим» фактором змін для підприємств критичної інфраструктури;
- загроза кібер-атак та несанкціонованого доступу до систем чи даних об'єктів державної критичної інфраструктури;
- загрози ефективності кадрового забезпечення з огляду зменшення обсягів та якості підготовки спеціалістів інженерних та технічних спеціальностей, що у майбутньому становитимуть персонал об'єктів критичної інфраструктури [38, с. 18-19].

З огляду на це, в сучасних умовах суттєво зростають вимоги до побудови ефективної системи управління персоналом на підприємствах критичної інфраструктури держави, нові вимоги до вищого керівництва, удосконалення професійних та особистих компетенцій співробітників.

Розглянемо детальніше особливості управління персоналом на підприємствах критичної інфраструктури держави.

Суб'єктом управління персоналом на досліджуваному типі підприємств є відповідний топ-менеджмент (директори, керівники дирекцій чи філій, лінійні керівники структурних підрозділів, директори юридичних департаментів та директори департаментів управління персоналом, інші керівники структурних підрозділів).

Об'єктом управління є штатні та позаштатні співробітники таких підприємств.

Нормативно-правове забезпечення управління персоналом на підприємствах критичної інфраструктури з одного боку є традиційним трудовим законодавством, як і для інших підприємств і складаються з: Конституції України, Кодексу законів про працю, законів України: «Про охорону праці», «Про відпустки», «Про колективні угоди», «Про професійний розвиток працівників», тощо. Також підприємства досліджуваної сфери керуються постановами Кабінету Міністрів України з питань трудового законодавства, відповідними наказами центральних органів виконавчої влади чи інших державних служб та відомств [7, с. 24-25].

Внутрішня система нормативних актів також в цілому є типовою: колективні договори, кодекси корпоративної етики, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо.

Разом з тим, з огляду на специфіку роботи підприємств критичної інфраструктури внутрішнє нормативне забезпечення управління персоналом містить низку спеціалізованих стандартів та положень. До прикладу, на підприємствах атомної енергетики застосовуються у системі управління персоналом такі документи як:

- стандарти управління документацією;
- стандарти управління кваліфікацією персоналу, ліцензування діяльності посадових осіб, персоналу і діяльності з підготовки персоналу;
- стандарти управління кваліфікацією персоналу (підготовка персоналу);
- управління кваліфікацією персоналу (вимоги до навчально-

методичних матеріалів, порядок розроблення, погодження, введення в дію, внесення змін та перегляду);

- стандарти формування культури безпеки підтримка та розвиток культури безпеки;

- стандарти управління кваліфікацією персоналу (вимоги до технічних засобів навчання персоналу) та інші [7, с. 26-27].

Якщо вести мову безпосередньо про підприємства атомної енергетики, що є об'єктами критичності першої категорії, то тут, поряд з іншим, при здійсненні управління персоналом також застосовуються положення Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Це важливо в першу чергу у процесі набору та відбору персоналу, а також подальшої оцінки їх діяльності чи атестації.

Кадрова стратегія та кадрова політика на підприємствах критичної інфраструктури переважно формалізовані, оскільки на персоналі цих підприємств лежить значний ступінь відповідальності.

Розглянемо особливості управління персоналом з огляду на функції управління персоналом та аспекти їх реалізації.

У процесі добору персоналу на підприємствах критичної інфраструктури ключова увага зосереджується на таких особистих якостях майбутніх співробітників як відповідальність, професіоналізм, стресостійкість, креативність. Саме такий інтегральний показник як професіоналізм у загальній кадровій політиці підприємств критичної інфраструктури розуміється не лише як складова ефективної трудової діяльності, але й поточна та перспективна гарантія безпеки як для підприємства, так і для зовнішнього середовища.

У процесі добору на підприємствах критичної інфраструктури важливим є відповідність співробітників кваліфікаційним вимогам. Якщо на підприємствах інших галузей економіки держави такі відхилення від кваліфікаційних вимог допускаються і покриваються згодом процесом навчання, то на підприємствах критичної інфраструктури має бути лише чітка відповідність.

Наразі при доборі персоналу важливими є цифрові компетенції

працівників, які необхідні для керування складними інформаційними системами управління підприємств критичної інфраструктури. Це важливо як для рядових співробітників, так і для персоналу, що відповідає за інформаційне забезпечення діяльності підприємства, кібербезпеку, інші аспекти захисту критичної інфраструктури.

Особливості управління персоналом на підприємствах критичної інфраструктури держави проявляються також у площині адаптації нових працівників. На перші позиції управління персоналом у частині адаптації виступає 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. Для цього добре підходить програма наставництва, яка сьогодні застосовується на низці підприємств критичної інфраструктури.

Особливості проявляються й у такій функції управління персоналом, як оцінювання персоналу. Для підприємств критичної інфраструктури оцінювання персоналу є важливими у контексті ефективного управління потенціалом працівників, впровадження адекватної системи матеріальної та нематеріальної мотивації.

Особливості розвитку персоналу на підприємствах критичної інфраструктури проявляються у виявленні та розвитку креативності персоналу, забезпеченні його спроможності до інноваційної діяльності, зокрема, з використанням сучасних цифрових технологій, що наразі для підприємств критичної інфраструктури стають все більш значимими. галузі все більш визначальними. З огляду на різного роду внутрішні та зовнішні загрози для підприємств критичної інфраструктури в умовах динамічного безпекового середовища, на переважній більшості цих підприємств (особливо першого рівня критичності) забезпечується система безперервного розвитку та навчання працівників. З одного боку це сприяє безпеці та належного функціонуванню підприємства, а з іншого – реалізацію співробітниками свого потенціалу, внеску

у розвиток підприємства. У цьому контексті даний компонент виступає і у ролі мотивуючого інструменту [38, с. 14-17].

Для підприємств критичної інфраструктури вкрай важливою є така функція управління персоналом як мотивація персоналу та оплата праці, враховуючи ступінь відповідальності та складності умов праці співробітників. На досліджуваних підприємствах активно застосовується поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, формування прозорості і зрозумілої системи оплати праці, орієнтованої на продукування інновацій, відповідальність та залученість персоналу.

На підприємствах критичної інфраструктури держави, особливо першої категорії критичності, одним із основних принципів кадрової політики є забезпечення конкурентоспроможної винагороди працівників з урахуванням їхнього професіоналізму, складності виконання робіт і ступеня відповідальності.

Важливе значення для підприємств критичної інфраструктури має корпоративна культура, що є об'єднує та гуртує колектив на основі спільних цінностей.

Отже, доходимо висновку, що процес управління персоналом на підприємствах критичної інфраструктури в цілому має загальні риси процесу управління, але й характеризується специфічними особливостями з огляду на ступінь відповідальності як самого персоналу, так і топ-менеджменту з управління персоналом.

1.3. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємств критичної інфраструктури

У першу чергу для розуміння процесів мотивації персоналу на об'єктах критичної інфраструктури зарубіжних країн необхідно розглянути особливості різних підходів до розуміння процесу мотивації персоналу та практичного впровадження його механізмів (табл. 1.2.) [1, с. 53].

Таблиця 1.2.

Основні зарубіжні моделі управління персоналом [1, с. 53].

Модель	Характеристика моделі
Японська	Мотивація співробітників відбувається у відповідності до таких критеріїв: рівень компетентності, кваліфікації та професіоналізму співробітника, стажу його трудової діяльності.
Американська	Ця модель застосовується на підходах до індивідуального інтересу кожного співробітника компанії. Співробітники можуть брати участь у прибутках і доходах підприємства, а також у частці власності та управлінні підприємством.
Британська	Застосування грошової, акціонерної та коливної заробітної плати залежно від отриманого прибутку підприємством
Німецька	Інтереси працівника враховуються керівництвом на першому місці

Розглянемо детальніше особливості управління мотивацією персоналу підприємств критичної інфраструктури в зарубіжних країнах.

Саме людський капітал завжди був найважливішим чинником конкурентоспроможності та економічного розвитку підприємств критичної інфраструктури в європейських країнах. Загалом в країнах ЄС політика мотивації працівників підприємств критичної інфраструктури ґрунтується перш за все на економічних стимулах, на соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства у досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва.

Дуже часто для навчання кадрів в країнах ЄС, наприклад, на ТЕС залучаються факультети підготовки кадрів при вищих учбових закладах, проводяться семінари, короткострокові курси, які проводились різними міжгалузевими закладами, а також виробничо-технічне навчання персоналу вахт і бригад.

Також на підприємствах критичної інфраструктури в країнах ЄС регулярно проведення конкурсів, спортивних змагань дало змогу підвищити рівень корпоративної культури на підприємстві, розвивати командний стиль праці, покращити рівень відповідальності працівників та їх задоволення умовами праці. Зокрема, в Чехії на підприємствах критичної інфраструктури, зокрема, на АЕС Темелін (найбільший у Чехії виробник електроенергії) щороку організовують

для дітей працівників дитячу оздоровчу кампанію, зокрема, літню й оплачують перебування дітей працівників у санаторно-курортних установах, у дитячих оздоровчих таборах, центрах. Роботодавець організує та вдосконалює харчування працівників (раціональне, дієтичне, лікувально-профілактичне), а також здійснює дотації працівникам на часткову оплату харчування. Цікавий досвід на АЕС Темелін нематеріальної мотивації: працівникам пропонують надсилати власні ідеї щодо розвитку організації, і щомісяця обирають найцікавішу пропозицію нагороджують автора (квитками у театри, кіно, вечерею у ресторані і т.п) [20, с. 67].

Німецька модель мотивації праці поєднує в собі риси ринкової економіки та соціального забезпечення і ґрунтується на принципах справедливості. Більшість підприємств критичної інфраструктури Німеччини впроваджують для найманих робітників великі соціальні програми, які доповнюють державну систему соціального захисту. Внески з пенсійного страхування виплачуються на паритетних засадах роботодавцем і працівником. Окрім медичного страхування, надають своєму персоналу послуги з харчування, можливість відвідувати бібліотеки, виставки, різноманітні культурні програми, вчитися на курсах за інтересами, займатися спортом та здійснювати екскурсії. Поєднання стимулів і соціальних гарантій є потужним мотивом до сумлінної праці на підприємствах критичної інфраструктури.

Варто зауважити, що у Польщі діє ефективна система мотивації персоналу на Белхатувській ТЕС, що є об'єктом критичної інфраструктури. Це найбільша теплова електростанція на Європейському континенті, та є найбільшою у світі електростанцією, що працює на бурому вугіллі. Система мотивації праці персоналу спрямована на створення потужних мотиваційних стимулів, поліпшення соціальної сфери й добробуту працівників і реалізується через розвиток соціальних проектів і програм, що включають у себе надання можливостей медичного обслуговування й відпочинку працівників, проведення спортивних і культурних заходів. Тож система мотивації персоналу на Белхатувській ТЕС передбачає:

- забезпечення гідного рівня доходів працівників підприємства, ветеранів праці й пенсіонерів;
- своєчасні й повні розрахунки з бюджетами всіх рівнів;
- постійне удосконалення системи соціальних послуг високої якості, розвиток соціальної інфраструктури;
- організацію й проведення культурних і спортивних суспільно-значимих заходів;
- турботу про здоров'я співробітників ТЕЦ;
- розвинуту систему корпоративної культури;
- відродження духовних і моральних цінностей, турбота про підростаюче покоління [20, с. 66].

Окрім того, система мотивації персоналу на Белхатувській ТЕС передбачає наступні послуги, пільги й гарантії:

- здійснення оплати лікування працівників підприємства (а при наявності фінансової можливості – членів їх родин, що знаходяться на їхньому утриманні) у медичних установах у випадках, що потребують госпіталізації;
- оздоровлення в таборах відпочинку дітей працівників;
- компенсація працівникам 70 % вартості путівок у санаторії та будинки відпочинку;
- надання матеріальної допомоги на оздоровлення під час щорічних відпусток у розмірі середньомісячної заробітної плати;
- надання одноразової грошової допомоги за багаторічну й сумлінну працю працівникам, які звільняються у зв'язку із виходом на пенсію або у зв'язку з інвалідністю [20, с. 67-68].

Отже, Белхатувській ТЕС надає всім працівникам повний пакет соціальних послуг, передбачений законодавством Польщі, а також ряд додаткових пільг, послуг, виплат соціального характеру. Турбота про своїх співробітників є найважливішим напрямком соціальної політики, який сприяє стабільності й розвитку Белхатувської ТЕС в довгостроковій перспективі. Вкладаючи матеріальні засоби в розвиток персоналу й активно використовуючи інструменти

морального заохочення, підприємство має можливість не тільки уникнути плинності кадрів, але й залучати кращих фахівців на ринку й у цілому стимулювати ріст продуктивності праці [20, с. 69-71].

Загалом у США система мотивації працівників критичної інфраструктури здійснюється на принципах:

- прихильності до культури безпеки;
- дотримання професійної етики;
- соціальних гарантій та соціального забезпечення, співробітництва та партнерства;
- забезпечення гармонійного поєднання професійних та особистих інтересів співробітників;
- поваги до прав та свобод працівників, забезпечення їх гармонійного розвитку;
- відкритості, прозорості, солідарності та справедливості [71].

На АЕС в США реалізуються програми соціального розвитку, що направлені на встановлення та дотримання практичного надання соціальних гарантій, запровадження механізмів соціального партнерства, реалізації заходів щодо збереження життя, здоров'я та працездатності співробітників, організацію відпочинку та реабілітацію співробітників, забезпечення гідних умов для повноцінного духовного та культурного розвитку персоналу, всебічного забезпечення його економічних та соціальних потреб.

Велика увага приділяється формуванню згуртованого колективу, об'єднаного загальними ідеями і корпоративними принципами; зниженню коефіцієнту загального обороту та плинності кадрів; систематичного перегляду рівня доходів персоналу у бік зростання. Також в США на АЕС значна увага приділяється формуванню кадрового резерву, а також підготовці молодих фахівців [71].

Безперечно, експлуатація АЕС вимагає не тільки вимагає відповідної освіти, років практики, а й придатності до такої роботи людини за її особистісними якостями, тому у США на даних підприємствах з персоналом

працюють психологи. До того ж, можливість попрацювати з психологом допомагає працівникам продуктивніше працювати, вони стають більш вмотивованими. Також в США приділяють велику увагу навчанню працівників АЕС [71].

Отже, можна зробити висновок, що досвід мотивації праці працівників підприємств критичної інфраструктури в зарубіжних країнах показав, що мотивація персоналу таких підприємств буде ефективною лише за тих умов, якщо підприємство впроваджуватиме на ряду зі стандартними методами стимулювання персоналу й інноваційні механізми мотивації. Дієва мотивація трудової діяльності персоналу характеризується створенням таких умов трудової діяльності, що задовольняють трудові, психологічні, економічна та соціальні потреби працівників та стимулюють їх до високоефективної діяльності.

Розглянуті методи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників підприємств критичної інфраструктури в зарубіжних країнах можна застосовувати в Україні, адже це сприятиме підвищенню продуктивності праці працівників вітчизняних підприємств критичної інфраструктури. Досвід зарубіжних країн показав, що у цьому процесі застосовується стратегічне бачення та комплексний підхід.

Висновки до розділу 1

Таким чином, було з'ясовано, що поняття «управління персоналом» є досить багатограним і має низку визначень у вітчизняному та зарубіжному науковому середовищі. Його змістове дослідження відбувається із визначення сутності понять «управління» та «персонал», а також у контексті вивчення таких понять як «кадри», «менеджмент» та «кадрова політика». Систематизація поглядів дозволили дійти висновку, що управління персоналом – це процес цілеспрямованого впливу суб'єкту управління на об'єкт управління з метою організувати його діяльність для одержання бажаних запланованих результатів.

Дослідження процесу управління персоналом на об'єктах критичної

інфраструктури держави дозволило з'ясувати, що об'єкт критичної інфраструктури – це визначений у встановленому законодавством порядку складовий елемент критичної інфраструктури, функціональність, безперервність, цілісність і стійкість якого забезпечують реалізацію життєво важливих послуг та функцій. Управління персоналом на підприємствах критичної інфраструктури є більш складним, має ширшу законодавчу базу, окремі відповідні державні механізми. Процеси управління персоналом на таких підприємствах здійснюються також у відповідності до стандартів управління кваліфікацією персоналу та кваліфікаційних характеристик, стандартів формування культури безпеки тощо.

Зарубіжний досвід управління персоналом на підприємствах критичної інфраструктури держави, зокрема, така складова як мотивація праці, показали активне застосування сучасних форм та інструментів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. Важливе місце відводиться створенню належних умов праці, побудові мотиваційних механізмів, достатніх для задоволення економічних, трудових і соціальних потреб працівника.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АТОМНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ

2.1. Державні механізми управління кадрами на підприємствах атомної енергетики

Управління персоналом на підприємствах атомної енергетики України, з огляду на практику функціонування та державного регулювання в Україні об'єктів критичної інфраструктури першої категорії критичності, має свої специфічні особливості порівняно з іншими сферами. Це стосується як аспектів нормативно-правового забезпечення щодо праці та трудових відносин, так і численних норм та положень щодо кваліфікаційних вимог до працівників об'єктів критичної інфраструктури, зокрема, підприємств атомної енергетики України.

В першу чергу слід зосередити увагу на законодавчому аспекті регулювання діяльності підприємств атомної енергетики. Наразі цю сферу регулюють близько 30 основних нормативно-правових документів, низка інших підзаконних актів. Ключовим з таких документів є: Закони України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку», «Про фізичний захист ядерних установок, ядерних матеріалів, радіоактивних відходів, інших джерел іонізуючого випромінювання», «Про цивільну відповідальність за ядерну шкоду та її фінансове забезпечення», Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Комплексної програми підвищення безпеки діючих енергоблоків атомних електростанцій», «Про затвердження Загальних положень безпеки атомних станцій» та багато інших [45].

Державне регулювання підприємств атомної енергетики України у загальному вигляді складають:

- законодавча та нормативна база;
- інституціональне забезпечення;

- довірльні процедури;
- державний нагляд (інспекційні перевірки та санкції).

Центральним елементом інституціонального забезпечення діяльності підприємств атомної енергетики в Україні є Державна інспекція ядерного регулювання України (Держатомрегулювання), що є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом. Його ключовою функцією є визначення критеріїв, умов, вимог щодо безпеки під час використання ядерної енергії, видачі дозволів і ліцензій на здійснення діяльності в цій галузі [50].

Держатомрегулювання здійснює регулювання понад 3000 ліцензіатів: 15 енергоблоків на атомних електростанціях на 4 майданчиках, 2 сховища відпрацьованого ядерного палива, дослідницький реактор та практична збірка (м. Київ, м. Харків), сховища радіоактивних відходів, підприємства уранового комплексу, інше [52].

В першу чергу, доцільно розглянути класифікацію персоналу підприємств атомної енергетики, що є об'єктом управління. З огляду на виконання виробничих функцій на підприємствах атомної енергетики їх персонал поділяється на промислово-виробничий персонал і непромисловий персонал. До промислово-виробничого потенціалу належать працівники основних і ремонтних цехів, апарату управління. Непромисловий персонал складаються із працівників, що зайняті у непромислової сфері, що підтримує функціонування діяльності промислово-виробничого персоналу.

Якщо виходити зі сфери діяльності промислово-виробничого персоналу підприємств атомної енергетики, то його кадровий склад розподіляється на експлуатаційний персонал (він проводить обслуговування устаткування з вироблення енергії) та ремонтний персонал (здійснює діяльність щодо ремонту, модернізації, технічного обслуговування устаткування, приладів, пристроїв, будівель і споруд) [46].

Разом з тим, експлуатаційний персонал поділяється на оперативний і експлуатаційний персонал, який не входить до складу оперативного. До останнього відносяться: адміністративно-управлінський персонал, зайнятий

управлінням і інформаційним обслуговуванням виробництва; виробничий персонал при адміністративно-управлінському персоналі; загально цеховий персонал.

Виконання загальних виробничих функцій на атомних електростанціях покладається на оперативний експлуатаційний персонал, що здійснює діяльність із безперервного обстеження та обслуговування виробничого обладнання, здійснює ведення технологічних режимів, проводить інші роботи задля безпечної та безперебійної роботи атомної електростанції.

Оперативний персонал АЕС для забезпечення безперебійної та ефективної роботи здійснює діяльності позмінно. Для більшої злагожденості роботи кожна зміна, як правило, має постійний склад співробітників. Склад зміни – це оперативний персонал реакторного, турбінного, хімічного, електричного цехів, цеху теплової автоматики та вимірювань, служби охорони праці. Керівництво оперативним персоналом здійснює начальник зміни АЕС, а також начальники змін блоків і начальники змін цехів (або старші чергові інженери).

Управління персоналом на атомній електростанції в першу чергу направлене на формування культури безпеки, належну безаварійну роботу, формування відповідальності, підвищення виробничої кваліфікації тощо.

Набір і відбір кадрів для атомних електростанцій відбувається з огляду на відсутність у майбутніх співробітників медичних та психологічних протипоказань до здійснення трудової діяльності за конкретною спеціалізацією. Для цього відповідними спеціалістами проводиться низка тестів, спрямованих на виявлення таких психофізіологічних показників співробітника як: рівень уважності, швидкість реакції, стресостійкість та емоційна стійкість та інші.

Оперативний персонал АЕС до моменту призначення на відповідні ділянки роботи спершу проходить теоретичну, а також практичну виробничу підготовку на робочому місці, перевірку знань правил, виробничих і посадових інструкцій, інструкцій з охорони праці, радіаційної безпеки тощо [46].

У атомній енергетиці невід’ємною є підготовка оперативного персоналу на тренажерах, у навчально-тренувальних центрах, що функціонують при кожній

атомній станції.

Враховуючи особливості функціонування підприємств атомної енергетики як об'єкту критичної інфраструктури держави першої категорії критичності, управління персоналом на таких підприємствах має в першу чергу, більш складну процедуру набору та відбору персоналу. На сьогоднішній день підбор персоналу на підприємствах атомної енергетики здійснюється у чіткій відповідності до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерства палива та енергетики України від 24 червня 2000 р. № 290. Згідно з цим документом кваліфікаційні характеристики та відповідні кваліфікаційні вимоги розроблено з урахуванням чинного законодавства у сфері атомної енергетики та функціонування атомних електростанцій, ядерної, радіаційної безпеки та поводження з радіоактивними відходами.

Працівники атомної електростанції, які безпосередньо здійснюють діяльність щодо керування реакторними установками, зобов'язані мати відповідну ліцензію на право виконання цих робіт, видану Державною інспекцією ядерного регулювання України [17].

У зазначеному Довіднику визначаються кваліфікаційні вимоги до таких категорій персоналу підприємств атомної енергетики як: «генеральний директор атомної електростанції (що повинен мати вищу освіту відповідного напрямку підготовки, післядипломну освіту в галузі управління, стаж роботи в енергетиці не менше 10 років на керівних посадах зі зростаючою відповідальністю, у тому числі не менше 5 років практичного досвіду роботи на атомних електростанціях), головних інспекторів атомних електростанцій, головних турбіністів виробничих об'єднань з ремонту та налагодження устаткування атомних електростанцій, головні фахівці атомних електростанцій, головні фахівці з енергетичних реакторів, головні фахівці з систем керування та захисту на атомних електростанціях, головні фахівці з ядерної безпеки на атомних електростанціях, головні фахівці з якості металів на атомних електростанціях, майстри дільниць з дефектоскопії, майстри дільниць з поводження з радіоактивними відходами,

майстри з ремонту, налагодження, перевірки та пуску устаткування атомних електростанцій та ніші категорії персоналу [17].

Водночас, особливістю державного регулювання управління кадрами підприємств атомної енергетики є затвердження Правил ліцензування діяльності персоналу з безпосереднього управління реакторною установкою АЕС, затверджені Наказом Державної інспекції ядерного регулювання України від 13 грудня 2004 року №185. Правила ліцензування діяльності персоналу з безпосереднього управління реакторною установкою АЕС розроблені відповідно до Законів України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку», «Про дозвільну діяльність у сфері використання ядерної енергії», Положення про Державну інспекцію ядерного регулювання України. Ці правила встановлюють вимоги, порядок та умови ліцензування персоналу атомної електростанції, які здійснюють діяльність з безпосереднього управління реакторною установкою на етапах введення в експлуатацію, експлуатації, зняття з експлуатації АЕС [52].

На основі законодавчих та підзаконних актів розробляються й внутрішні Стандарти підприємств атомної енергетики (документи експлуатуючої організації). У частині управління персоналом серед таких слід виділити: стандарти управління документацією; стандарти управління кваліфікацією персоналу, ліцензування діяльності посадових осіб, персоналу і діяльності з підготовки персоналу; стандарти управління кваліфікацією персоналу (підготовка персоналу); управління кваліфікацією персоналу (вимоги до навчально-методичних матеріалів, порядок розроблення, погодження, введення в дію, внесення змін та перегляду); стандарти формування культури безпеки підтримка та розвиток культури безпеки; стандарти управління кваліфікацією персоналу (вимоги до технічних засобів навчання персоналу) та інші.

Важливим державним механізмом щодо управління персоналом підприємств атомної енергетики є навчання та підготовка кадрів для таких підприємств. Міжнародний досвід експлуатації ядерних енергоблоків, випадки аварій, що траплялися на атомних електростанціях, говорять про необхідність уважного ставлення до питань безпеки і дотримання принципів її культури на

ядерних об'єктах. Цих результатів можна досягти лише за умови якісної підготовки керівних та інженерних кадрів для підприємств атомної енергетики України.

Як зазначають експерти Держаного науково-технічного центру з ядерної та радіаційної безпеки: «специфіка підготовки кадрів для підприємств атомної енергетики дещо відрізняється із іншими сферами, адже процес навчання фахівців-атомників триває впродовж усієї трудової діяльності, починаючи від вибору, вступу та навчання у профільному навчальному закладі» [46].

На сьогоднішній день в Україні функціонують дев'ять профільних навчальних закладів, що навчають спеціалістів для роботи у галузі атомної енергетики: НТУУ «КПІ ім. Сікорського», НУ «Львівська політехніка», Одеський національний політехнічний університет, НТУ «Харківський політехнічний інститут», КНУ ім. Шевченка, Вінницький національний технічний університет, Національний університет водного господарства та природокористування, ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», ДВНЗ «Київський енергетичний коледж», а також, фахівців для роботи на АЕС готує ПТУ ВП «Рівненська АЕС», яке є єдиним у своєму роді.

У зазначеному контексті важливим механізмом державного регулювання управління кадрами підприємств атомної енергетики є запровадження державних освітніх стандартів вищої освіти за спеціальністю «Атомна енергетика», що визначає інтегральну компетентність, загальні компетенції випускника за даною спеціальністю, спеціальні фахові та предметні компетенції та ніші складові [46].

Враховуючи специфіку діяльності персоналу підприємств атомної енергетики, важливо забезпечити систему безперервної освіти та систематичного підвищення кваліфікації персоналу. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2000 р. №1683 «Про затвердження переліків посад та спеціальностей персоналу для експлуатації ядерних установок, підготовка якого підлягає ліцензуванню, а також посад персоналу, який безпосередньо здійснює управління реакторною установкою атомної

електростанції» начальник зміни АЕС, начальник зміни черги АЕС, начальник зміни блока АЕС, начальник зміни реакторного цеху, начальник зміни турбінного цеху, начальник зміни електроцеху, начальник зміни цеху теплової автоматики та вимірювань, провідний інженер управління реактором, провідний інженер управління блоком, провідний інженер управління турбіною) для таких категорій персоналу систематично проводяться навчання що охоплює лекційні, практичні заняття, екзаменаційні зрізи для закріплення матеріалу тощо [46].

Наразі єдиним оператором в Україні атомних електростанцій є НАЕК «Енергоатом». Зазначена компанія систематично організовує проходження виробничої практики для майбутніх випускників закладів вищої освіти для задля їх майбутньої більш швидкої адаптації до виробничих умов. Для цього на підприємствах атомної енергетики також діють навчально-тренувальні центри.

Варто зазначити, що навчально-тренувальні центри функціонують не лише для підготовки майбутніх спеціалістів, але і для систематичної практичної підготовки ремонтного персоналу. Тренажери навчально-тренувальних центрів є повною копією справжнього виробничого обладнання та устаткування атомної електростанції, що дозволяє найбільш ефективно та безпечно здійснити підготовку відповідних спеціалістів.

Тренажерну підготовку проходять не лише потенційні співробітники у ходів відбору персоналу, але й штатні працівники атомної електростанції, зокрема, ремонтний персонал в міжремонтний період. Це дозволяє постійно підвищувати кваліфікація та навички співробітників, забезпечувати їх постійну готовність до виконання складних завдань ремонту і сприяє зниженню навантажень на персонал.

Отже, бачимо, що особливості державного регулювання управління персоналом підприємств атомної енергетики України суттєво відрізняються від регулювання діяльності з управління персоналом підприємств у інших сферах, виходячи зі специфіки управління персоналом об'єктів критичної інфраструктури держави першої категорії критичності.

2.2. Аналіз стану мотивації персоналу на підприємствах атомної енергетики України (на прикладі ВП Хмельницька АЕС ДП «НАЕК «Енергоатом»)

На початку дослідження доцільно надати коротку характеристику ВП Хмельницька ДП «НАЕК «Енергоатом». Досліджуване підприємство входить до структури Державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» (ДП «НАЕК «Енергоатом»), що є оператором усіх діючих атомних електростанцій України та забезпечує понад 50% генерації електроенергії в державі.

ВП Хмельницька ДП «НАЕК «Енергоатом» є найбільш потужним підприємством Хмельницької області. На Хмельницькій АЕС працює два енергоблоки номінальною потужністю 1000 МВт кожен. Перевірки та експертизи, проведені державними і незалежними міжнародними експертами МАГАТЕ, Рискаудит, TACIS, ВАО АЕС, підтверджують високий рівень безпеки енергоблоків ХАЕС. Інтегрована система управління ДП «НАЕК «Енергоатом», як єдиної юридичної особи, успішно ресертифікована на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2015 (Системи управління якістю. Вимоги), ISO 14001:2015 (Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування), ISO 45001:2018 (Системи менеджменту промислової безпеки та охорони праці) у 2021 році [66].

На сьогоднішній день на Хмельницькій АЕС працюють 5061 працівників, які обслуговують десятки різнопрофільних підрозділів та об'єктів.

ВП «Хмельницька АЕС» у відповідності до статутних документів провадить господарську діяльність у сфері використання ядерної енергії на підставі дозволів та ліцензій, отриманих у встановленому порядку ДП «НАЕК «Енергоатом», у рамках своїх повноважень, встановлених чинним законодавством України, нормами та правилами з ядерної безпеки, установчими, виробничими та організаційно-розпорядчими документами ДП «НАЕК «Енергоатом» та умовами дозволів та ліцензій.

Мете діяльності ВП «Хмельницька АЕС» – безпечне та ефективне виробництво електричної енергії. Видами діяльності досліджуваного підприємства є:

- організація та забезпечення перевезення радіоактивних матеріалів та інших небезпечних матеріалів;
- зберігання відпрацьованого ядерного палива;
- переробка, зберігання радіоактивних відходів;
- використання джерел іонізуючого випромінювання;
- підготовка персоналу для експлуатації ядерної установки;
- діяльність, пов'язана із забезпеченням фізичного захисту ядерних матеріалів і ядерних установок.

Предметом виробничої та господарської діяльності досліджуваного підприємства є:

- виробництво, передача та постачання електричної та теплової енергії на підставі відповідних ліцензій та укладених договорів;
- виробництво та постачання теплової енергії, у тому числі транспортування її магістральними та місцевими (розподільчими) тепловими мережами;
- операції у сфері поводження з небезпечними відходами;
- створення системи підготовки, перепідготовки, перекваліфікації і підвищення кваліфікації персоналу, створення нових робочих місць (альтернативних виробництв), у тому числі для забезпечення працевлаштування працівників за їх кваліфікацією у міру зняття енергоблоків з експлуатації;
- участь в організації і проведенні науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- надання послуг, пов'язаних з охороною державної та іншої власності, надання послуг з охорони громадян;
- проектування, будівництво нових і реконструкція існуючих об'єктів та інженерної інфраструктури;
- діяльність, пов'язана з державною таємницею [66].

Розглянемо структуру персоналу ВП Хмельницька ДП «НАЕК «Енергоатом». Очолює підприємство генеральний директор, що має у підпорядкуванні 6 профільних заступників, що координують, у свою чергу, роботу структурних підрозділів згідно зі своїми функціональними обов'язками та напрямками діяльності:

- заступник генерального директора з персоналу (відділ кадрів, відділ організації, нормування та оплати праці, відділ розвитку персоналу, навчально-тренувальний центр);
- заступник генерального директора з управління якістю (відділ забезпечення якості, відділ технічного контролю, відділ міжнародної співпраці та технічної допомоги, відділ ліцензування, загальний відділ, служба інформаційних технологій);
- заступник генерального директора із забезпечення виробництва (управління виробничо-технологічної комплектації, транспортний цех, Управління з питань аварійної готовності і реагування);
- заступник генерального директора із фізичного захисту та режиму (служба фізичного захисту, загін відомчої воєнізованої охорони, відділ режиму секретності і спеціального зв'язку, управління капітального будівництва);
- заступник генерального директора з економіки та фінансів (планово-економічне управління, договірний відділ, відділ управління майном, головний бухгалтер та бухгалтерський відділ, контрольно-ревізійний відділ);
- заступник генерального директора з інфраструктури (відділ соціальних об'єктів, цех господарчого забезпечення);
- головний інспектор (служба міжвідомчого нагляду пожежної безпеки, відділ охорони навколишнього середовища, служба охорони праці).

Одну з ключових позицій у системі персоналу ВП Хмельницька ДП «НАЕК «Енергоатом» посідає Головний інженер, що координує роботу 7 своїх заступників:

- заступник головного інженера з експлуатації (реакторний цех, турбінний цех, хімічний цех, загальностанційний оперативний персонал);

- заступники головного інженера з ремонту, нових блоків, ядерної і радіаційної безпеки, з технологій та інжинірингу, з електрообладнання та контролю систем управління, по загальностанційним об'єктам.

До загальної структури персоналу досліджуваного підприємства також входять: помічники та радники генерального директора, юридичний відділ та відділ по роботі з громадськістю та ЗМІ [59].

Система управління персоналом досліджуваного підприємства вибудована з чітким урахуванням усіх сучасних складових системи управління та менеджменту, включає у себе такі підсистеми:

- аналіз та планування персоналу;
- підбір та наймання персоналу;
- оцінювання персоналу;
- облік працівників підприємства;
- організація трудових відносин на підприємстві;
- організація навчання та професійний розвиток працівників;
- атестація та ротація кадрів;
- управління оплатою праці;
- мотивація персоналу;
- створення умов праці.

Як було зазначено в ВП Хмельницька ДП «НАЕК «Енергоатом» працюють понад 5000 працівників, саме тому одне з ключових завдань – забезпечити стабільні та комфортні та конкурентні умови праці для усіх працівників, від щоденної роботи яких залежить енергетична безпека як Хмельницької області, так і держави загалом.

Саме людський капітал є головним ресурсним активом. На підприємствах атомної енергетики висока кваліфікація фахівців та їх належна мотивація мають вирішальне значення для безпечної та ефективної роботи об'єктів критичної інфраструктури першої категорії критичності. Кадрова політика ВП Хмельницька ДП «НАЕК «Енергоатом» спрямована на:

- забезпечення відповідної кваліфікації персоналу, який здійснює

діяльність у закріпленій за ним сфері відповідальності, комплектування посад персоналом відповідних професій та спеціальностей;

- забезпечення соціальної захищеності працівників;
- досягнення кваліфікаційної і психологічної підготовленості персоналу, при якій забезпечення безпеки є пріоритетною ціллю і внутрішньою потребою кожного працівника, що приводить до самосвідомості, відповідальності та самоконтролю при виконанні усіх робіт, що впливають на безпечну експлуатацію АЕС.

Важливе місце у зазначеній системі посідає система мотивації праці працівників підприємства. З огляду на це ВП Хмельницька ДП «НАЕК «Енергоатом» піклується про особистісне, професійне та кар'єрне зростання персоналу. В першу чергу, ВП Хмельницька ДП «НАЕК «Енергоатом» у частині матеріальної мотивації застосовує конкурентний рівень оплати праці. Досліджуване підприємство застосовує прозорі підходи до системи винагороди, оцінки та мотивації працівників. При визначенні розміру заробітної плати ВП Хмельницька ДП «НАЕК «Енергоатом» дотримується принципу недискримінації, не враховує гендерний, віковий, етнічний аспекти, а спирається лише на навички, здібності, досвід – при прийнятті на роботу нових кадрів, на кар'єрні досягнення – при підвищенні оплати праці працівників чи їх підвищення на посаді [66].

Протягом 2020 – другої половини 2021 року, окрім основної заробітної плати, працівники отримували разову матеріальну допомогу на оздоровлення та виплату винагороди за підсумками роботи за минули рік. Крім цього, працівники одержували премію до професійного свята – Дня енергетика.

Окрім матеріальної складової мотивації персоналу досліджуване підприємство використовує й нематеріальні стимули, зокрема:

- забезпечення працівникам максимального соціального захисту;
- сприяння розвитку соціальної інфраструктури, що гарантує працівникам гідні умови проживання, відпочинку, оздоровлення, лікування та професійного і культурного розвитку.

Важливе місце у системі мотивації персоналу посідає соціальна політика підприємства. Соціальна політика ВП Хмельницька ДП «НАЕК «Енергоатом» є складовою частиною загальної політики підприємства, що спрямована на реалізацію програм та заходів із соціально-культурної підтримки персоналу, всебічне задоволення його інтересів та потреб. Ефективна соціальна політика підприємства у сучасних умовах – це запорука злагодженої, безпечної та ефективної роботи персоналу.

Соціальна політика ВП «Хмельницька АЕС» направлена соціальне забезпечення співробітників надання, соціальних пільг та гарантій персоналу і членам їх родин, підтримка соціальних програм територіальної громади, на території якої знаходиться підприємство та ніше.

Наразі згідно з кошторисом витрат ВП «Хмельницька АЕС» у рамках реалізації заходів із соціальної політики підприємства передбачено здійснення таких соціально-фінансових заходів:

- надання одноразової фінансової (матеріальної) допомоги співробітникам підприємства при народженні дитини;
- надання щомісячної матеріальної допомоги на період декретних відпусток;
- надання матеріальної допомоги сім'ями співробітників підприємства, у яких є діти-інваліди, діти-сироти та напівсироти, на лікування працівника підприємства та членів його сім'ї.

Колективним договором передбачається надання одноразової виплати працівникам, звільненим з підприємства у зв'язку з виходом на пенсію. Також ВП «Хмельницька АЕС» щорічно здійснює організацію оздоровлення працівників підприємства та членів їх родин, надає безкоштовні путівки в санаторно-курортні заклади та в оздоровчі табори для дітей.

Стратегічними цілями соціальної політики ВП ХАЕС є:

- побудова ефективної системи соціального захисту працівників підприємства;
- підвищення мотивації персоналу підприємства;

- розбудова системи надання медичних послуг та здійснення реабілітаційних заходів;
- створення умов для підсилення фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи;
- підвищення культурного рівня та естетичного виховання персоналу;
- поглиблення і поліпшення співпраці з органами місцевого самоврядування в розвитку соціальної інфраструктури [66].

Одним з чинників мотивації персоналу ВП Хмельницька ДП «НАЕК «Енергоатом» є добре налагоджена співпраця керівництва та профспілкової організації, за рахунок чого відбується зворотній зв'язок між керівництвом та співробітниками. Щорічно спільно з профспілковими комітетами розробляються Комплексні заходи з охорони праці. Налагоджено тісну співпрацю з культурно-масової та спортивною роботи. Профспілкові кошти спрямовуються на надання фінансової допомоги на лікування працівникам підприємства.

Турбота про здоров'я колективу є одним з пріоритетних напрямів соціальної політики та мотивації праці співробітників. Це особливо важливо з огляду на те, що робота значної частини працівників Компанії пов'язана з підвищеною небезпекою, зокрема радіаційною. На досліджуваному підприємстві вживається низка заходів, спрямованих на збереження та зміцнення здоров'я працівників, профілактику захворюваності, популяризацію здорового способу життя:

- проведення комплексної оцінки факторів виробничого середовища, трудового процесу та розробка оздоровчих заходів за умовами праці (атестація робочих місць);
- проведення періодичних медоглядів;
- проведення передзмінних медичних оглядів окремих категорій персоналу, водіїв;
- проведення обстежень підрозділів з метою контролю за дотриманням санітарних норм і правил та надання пропозицій щодо поліпшення умов праці [66].

З метою забезпечення належного мікроклімату у трудовому колективі підприємства, що є вкрай важливим з огляду на специфіку та відповідальність персоналу на ВП Хмельницька ДП «НАЕК «Енергоатом» розроблена та функціонує гендерна політика підприємства, що гарантує колективну взаємоповагу та запобігання дискримінації та насильству за ознакою статі, справедливо оплачувану продуктивну роботу, створення сприятливого середовища для встановлення балансу між роботою та особистим життям для всіх працівників й повага підприємством до сімейних цінностей та обов'язків своїх працівників; розширення можливостей для жінок та чоловіків отримувати однакову користь від процесу розвитку, самореалізації та підвищення своєї ролі на підприємстві.

З огляду на викладене бачимо, що на ВП Хмельницька ДП «НАЕК «Енергоатом» вибудовано досить ефективну систему управління персоналом, що включає всі найбільш необхідні стадії та процеси, а сучасні інструменти симулювання персоналу дозволяють стимулювати працівників до якісної та ефективної роботи.

2.3. Впровадження стратегічних підходів до побудови мотиваційних механізмів кадрової політики на підприємствах атомної енергетики

Не дивлячись на те, що на досліджуваному вище підприємстві атомної енергетики в цілому добре налагоджена система управління персоналом, зокрема її мотиваційна складова, все ж, потребують дослідження не лише тактичні, але й стратегічні підходи до побудови мотиваційних механізмів кадрової політики на підприємствах атомної енергетики.

Мотиваційна стратегія – це комплекс заходів, що направлені на спрямований на підвищення стратегічної активності підприємства та стратегічної активності персоналу. Мотиваційна стратегія підприємства виходить із стратегічної концепції підприємства загалом (рис. 2.1.) [5, с. 29]

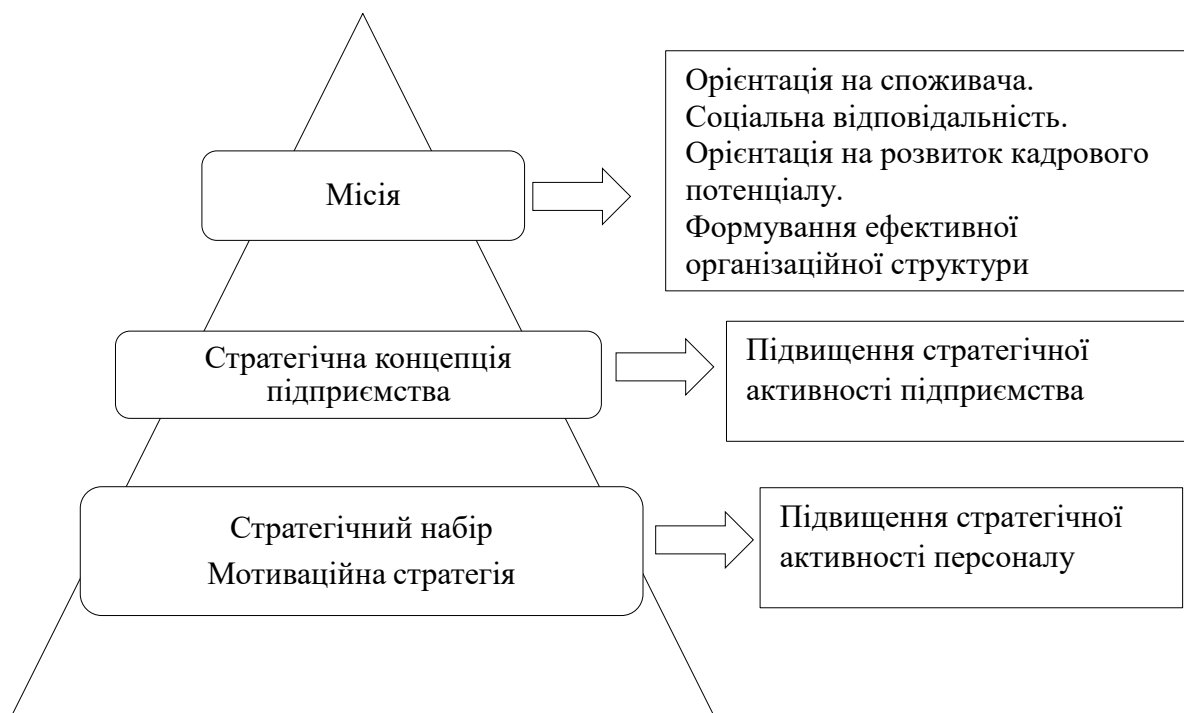


Рис. 2.1. – Мотиваційна стратегія підприємства атомної енергетики

Стратегічний підхід до формування мотиваційної стратегії підприємства атомної енергетики є дещо складнішим механізмом, ніж короткострокові чи середньострокові заходи щодо мотивації персоналу. Мотиваційна стратегія виходить не лише з місії підприємства, але і з його корпоративної, ділової та функціональної стратегії.

Мотиваційна стратегія підприємства є безпосередньо складовою функціональної стратегії підприємства, до якої також входять: інноваційна, конкурентна, кадрова, фінансова, виробнича, маркетингова, соціальна та організаційна складові.

Мотиваційна стратегія може бути індивідуальною, за результатами діяльності підприємства та мотивування за грейдами. Розглянемо детальніше ці складові та проаналізуємо найбільш оптимальну для підприємств атомної енергетики України.

Індивідуальна стратегія мотивування підходить для невеликого штату працівників та централізованої системи управління. Вона характеризується залежністю оплати праці від посади та рівня управління, відсутністю орієнтації персоналу на перспективу. Хоч її позитивними сторонами і є дешевизна та

простота сприйняття, однак, її недоліками є оперативне управління і бажання швидкого поточного результату.

Другий підхід до побудови мотиваційних механізмів – мотиваційна стратегія за результатами діяльності підприємства. Вона підходить для підприємств із середнім чи великим штатом працівників, з децентралізованою системою управління, великими темпами зростання обсягів виробництва і постачання. Ця стратегія також характеризується залежністю оплати праці від посади та рівня управління, нерівномірністю оплати праці між різними департаментами, неможливістю впливати на розмір оплати праці. Її недоліками, так як і попередньої моделі є оперативне управління та орієнтація на швидкі короткострокові результати.

Третім підходом щодо побудови мотиваційного механізму підприємства є мотивування за грейдами. З нашої точки зору саме ця модель характеризується найбільшою орієнтацією на стратегічну перспективу. Характер її застосування виходить із великого штату працівників підприємства, змішаної системи управління, високими темпами зростання обсягів діяльності. Разом з тим, зазначена модель характеризується незалежністю оплати праці від посади та рівня управління, необхідністю значної кількості посад для підтримання функціонування підприємства. Її потенційними недоліками можуть бути драговина та складність у сприйнятті. Позитивними сторонами – орієнтація на стратегію та справедлива винагорода [5, с. 28-30].

З огляду на досліджені підходи, можна зробити висновок, що враховуючи специфіку діяльності підприємства, його розміри та обсяги, систему управління, підходи до оплати праці, найбільш оптимальним підходом до вироблення стратегічних механізмів мотивації персоналу є запровадження змішаного механізму мотиваційної стратегії підприємства на основі мотиваційної стратегії за результатами діяльності підприємства та стратегії мотивування за грейдами.

У процесі побудови стратегічних мотиваційних механізмів кадрової політики підприємств атомної енергетики варто приділити увагу в першу чергу виробленню мотиваційної концепції (табл. 2.1.) [29, с. 219].

Таблиця 2.1.

Мотиваційна концепція підприємств атомної енергетики

Планування мотиваційної стратегії	Врахування факторів при побудові мотиваційної стратегії
Визначення мотиваційної зони	Наявний кадровий потенціал, конкурентоспроможність персоналу, потреби персоналу, можливості підприємства задовольняти потреби, досвід і кваліфікація персоналу.
Встановлення мотиваційних цілей	Сильні і слабкі сторони у мотивуванні персоналу, вимоги працівників, усунення демотиваторів, орієнтація на стратегічну активність, орієнтація на динамічне зростання показників діяльності.
Розробка мотиваційної стратегії	Структура витрат на персонал, відповідність стратегії мотивування очікуванням персоналу, відповідність цілей мотивування персоналу загальним цілям підприємства.
Визначення комплексу мотивування	Політика процесу розробки та впровадження, мотивування на підприємстві, організація процесу мотивування на підприємстві, політика встановлення розміру виплат працівникам підприємства.
Розробка мотиваційних заходів	Заходи необхідні для досягнення мотиваційної стратегії, заходи стосовно витрат на персонал, розвиток персоналу, оцінка витрат на мотиваційні заходи

Мотиваційні механізми кадрової політики на підприємствах атомної енергетики є однією з найважливіших складових управління кадровим потенціалом підприємства. У зазначеному контексті мотиваційна стратегія підприємства будується на чіткому баченні стратегічної активності та стратегічної результативності (табл. 2.2.) [47, с. 59].

Таблиця 2.2.

Мотиваційна стратегія підприємства

Стратегічна активність	Стратегічна результативність
Підвищення показників результативності та ефективності діяльності	Підвищення конкурентоспроможності кадрового потенціалу
Покращення конкурентної позиції підприємства	Збільшення впливу мотиваторів на персонал підприємства
Збільшення ринкової долі підприємства (обсягів виробництва та постачання)	Зменшення впливу демотиваторів на персонал підприємства
Інноваційність діяльності підприємства	Підвищення показників результативності та ефективності діяльності персоналу
Активізація маркетингової та соціальної складової діяльності підприємства	
Формування позитивного іміджу підприємства	
Орієнтація на споживача	
Орієнтація на перспективний та довгостроковий розвиток	
Дієва та ефективна організаційна культура	

Створення мотиваційних механізмів на підприємствах атомної енергетики означає задоволення потреб людини (працівника) та досягнення високих кінцевих результатів підприємством. Побудова ефективних мотиваційних механізмів значною мірою залежить від керівництва підприємства, який виявляє потреби своїх працівників і забезпечує найкращий спосіб їх задоволення.

Важливим стратегічним аспектом побудови мотиваційних механізмів підприємств атомної енергетики матеріально-фінансові чинники, що включають в себе безпосередньо оплату праці, пільги, компенсації, надбавки, грошові винагороди, премії та їх підвищення; соціальні гарантії (страхування, пенсійне забезпечення, пільги на харчування, пільги на тривалість відпустки); участь у прибутках (за стаж і рівень кваліфікації, за підсумками року).

У той же час, враховуючи належний середній рівень оплати праці працівників підприємств атомної енергетики, що є вищим за середній рівень по ринку у порівнянні з іншими сферами економіки, то поряд із матеріальними чинниками мотивації, стратегічне значення посідають і нематеріальні фактори мотивації. Нематеріальні чинники грають важливу роль у соціальному та психологічному контексті діяльності працівників, враховуючи специфіку та рівень відповідальності їх роботи.

З точки зору стратегічного бачення розробки механізмів мотивації – вони мають бути спрямованими на пошук оптимального рішення щодо побудови заохочень працівників підприємства до підвищення продуктивності праці. Саме продуктивність праці виступає одним із найбільш ключових чинників, що дозволяє забезпечити підвищення ефективності виробництва, перспективне збільшення рівня оплати праці, досягти збереження на підприємстві висококваліфікованих кадрів.

При побудові мотиваційних механізмів для підприємств атомної енергетики потрібно звернути увагу на чинники, що впливають на підвищення продуктивності праці:

- своєчасна та в повному обсязі оплата праці працівникові за його

ефективне виконання роботи;

- збереження робочого місця;
- достатній обсяг роботи для отримання винагороди(заробітної плати) в максимально можливому розмірі;
- можливість отримання заробітної плати в розмірі, що дозволяє задовольнити працівникові його ключові потреби;
- створення соціально-психологічних умов праці [47, с. 60].

Стратегічне бачення формування мотиваційних механізмів управління персоналом підприємства також має передбачати й особистісний підхід, що орієнтується особливості конкретного працівника і направлений на найбільш ефективне використання його компетентностей та потенціалу, що в результаті суттєво впливатиме на продуктивність праці на підприємстві в цілому.

Висновки до розділу 2

Отже, визначено, що державні механізми управління кадрами на підприємствах критичної інфраструктури передбачають: законодавче регулювання досліджуваної сфери низкою законодавчих та підзаконних актів, інституціональне забезпечення, дозвільні процедури та держаний нагляд, специфічну систему підбору та відбору персоналу згідно із Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників та затвердження Правил ліцензування діяльності персоналу.

Аналіз мотивації персоналу підприємств атомної енергетики України (на прикладі ВП Хмельницька АЕС ДП «НАЕК «Енергоатом») показав, що мотивація персоналу на підприємствах атомної енергетики гармонійно вбудований у загальний процес та систему управління персоналом. Сам процес управління персоналом на досліджуваному підприємстві має всі ключові складові (планування персоналу, підбір персоналу, оцінювання, облік, організація трудових відносин, організація навчання та професійний розвиток працівників, атестація та ротація кадрів, управління оплатою праці, мотивація

персоналу та інші). Мотиваційні механізми ВП Хмельницька АЕС ДП «НАЕК «Енергоатом» включають у себе інструменти матеріального та нематеріального стимулювання, соціальної захищеності працівників, досягнення належного психологічного стану працівників, створення комфортних умов праці. Матеріальна складова характеризується прозорою системою та конкурентним рівнем оплати праці, а нематеріальна складова – широким комплексом заходів нематеріального стимулювання та соціальної політики підприємства.

Дослідження методологічних засад щодо впровадження стратегічних підходів до побудови мотиваційних механізмів кадрової політики на підприємствах атомної енергетики показали необхідність ухвалення мотиваційної стратегії, мотиваційної концепції, а також тактичних заходів розвитку мотиваційних механізмів.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АТОМНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

3.1. Напрями удосконалення стратегічного планування процесами управління персоналом в енергетичній галузі України

Стратегічне управління персоналом на підприємствах атомної енергетики є вкрай важливою передумовою щодо забезпечення ефективного процесу управління. Якщо підприємство має належним чином розроблену стратегію та реалізує її положення на практиці, це дозволяє у довгостроковій перспективі забезпечити реалізацію та досягнення всіх інтересів та цілей підприємства, найбільш раціонально узгодивши їх з інтересами персоналу.

Стратегічні підходи до управління персоналом підприємства включає у себе три основні складові:

- стратегічне планування персоналом підприємства;
- стратегічна організація персоналу;
- стратегічний контроль персоналу [53, с. 67].

Саме стратегічне планування процесами управління персоналом дозволяє визначити довгострокові пріоритети управління персоналом підприємства, обрати та сформулювати його кадрову стратегію, сформулювати методологію та практичні інструменти досягнення поставлених стратегічних цілей щодо управління персоналом.

Стратегічне планування процесу управління персоналом дозволяє у відповідності до загальних стратегічних цілей підприємства досягти таких результатів:

- забезпечити процес формування, ефективного та раціонального використання кадрового потенціалу підприємства;
- забезпечити формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу;

- сприяти формуванню концепції розвитку персоналу підприємства, що включатиме інноваційні методи та форми підготовки та навчання персоналу, планування ділової кар'єри працівника, формування кадрового резерву підприємства задля попереднього здійснення цих заходів не очікуючи виникнення фактичної потреби в них;

- забезпечити формування напрямів соціального розвитку підприємства [53, с. 69].

Процеси стратегічного планування управління персоналом на підприємствах атомної енергетики України мають свою специфіку і в першу чергу повинні будуватися у чіткій відповідності до вимог ядерного законодавства України, правил, норм та стандартів ядерної безпеки, чинного трудового законодавства України, врахуванням передового світового досвіду, пропозицій та рекомендацій впливових міжнародних організацій у сфері атомної енергетики.

Стратегічне планування управління персоналом підприємств атомної енергетики здійснюється до досягнення таких результатів:

- забезпечення відповідної кваліфікації персоналу, який здійснює діяльність у закріпленій за ним сфері відповідальності, комплектування всіх посад персоналом відповідних професій та спеціальностей;

- планування заходів щодо забезпечення соціальної захищеності працівників;

- досягнення кваліфікаційної та психологічної готовності працівників підприємств атомної енергетики, при якій пріоритетною ціллю та внутрішньою потребою кожного працівника має стати забезпечення безпеки, що на практиці буде проявлятися у відповідальності, самосвідомості, самоконтролі при виконанні працівником всіх його посадових обов'язків, що впливають на безпеку експлуатації та функціонування об'єктів атомної енергетики [24].

На стадії процесу планування управління персоналом підприємств атомної енергетики важливо усвідомлювати роль людського чинника в забезпеченні безпеки об'єктів атомної енергетики, попередньому плануванні комплексу

заходів щодо попередження проблем та невідповідностей, пов'язаних з людським фактором.

Формування системи управління персоналом на підприємствах атомної енергетики має здійснюватися з огляду на дотримання таких основоположних принципів:

- прихильності працівників підприємства до культури безпеки;
- дотримання професійної етики та корпоративної культури підприємства;
- поєднання виробничих та особистих інтересів працівників;
- поваги до прав та свобод працівників підприємства, забезпечення умов для їх постійного гармонійного розвитку;
- відкритості та справедливості.

Розглянемо детальніше значення процесів планування управління персоналом для підприємств атомної енергетики.

Процеси планування процесів планування управління персоналом охоплюють декілька напрямів.

1. Планування щодо формування людських ресурсів, необхідних для досягнення мети та завдань діяльності підприємства атомної енергетики. На практиці належне управління кадрами дозволить забезпечити ефективність підбору та розстановки персоналу, переведення на вищі посади, виходячи з результатів праці, кваліфікації, відповідно до здібностей та особистих інтересів, а також потреб підприємства.

Планування щодо механізмів забезпечення належних умов праці та охорони здоров'я у результаті забезпечать зниження показників професійних захворювань та виробничого травматизму.

Розвиток, на основі попереднього планування, людських ресурсів у результаті дозволить підвищити ефективність праці при використанні отриманих поглиблених спеціальних знань та навичок.

Планування заходів щодо удосконалення мотиваційних механізмів управління персоналом дозволить досягти збереження висококваліфікованих

кадрів за забезпечення стабільності та належного морально-психологічного клімату у трудовому колективі.

Також на основі планування щодо формування людських ресурсів здійснюється формування у персоналу підприємства почуття гордості за приналежність до підприємств та сфери атомної енергетики загалом, усвідомлення престижності професії, розуміння значення атомної енергетики для соціально-економічного зростання держави. У результаті забезпечується підтримка гнучкості й динамізму розвитку підприємства, зростання його репутації, підтримка суспільством атомної енергетики.

2. Планування забезпечення встановленими нормами безпеки кваліфікації персоналу та дисципліни дозволяє здійснити такі заходи та одержати відповідні результати:

- удосконалення системи забезпечення висококваліфікованим персоналом (у результаті досягається своєчасне відновлення та збереження кількісного та якісного складу людських ресурсів, з необхідним рівнем освіти та підготовки відповідності до потреб підприємства атомної енергетики);
- розвиток системи підготовки персоналу (результат – досягнення максимально високого рівня безпеки при експлуатації ядерних установок, поводженні з ядерними матеріалами та радіоактивними відходами);
- управління кваліфікацією персоналу (результат – забезпечення надійної та безаварійної роботи підприємств атомної енергетики);
- використання технічних засобів для підготовки персоналу (у результаті досягається підвищення ефективності навчання персоналу);
- співробітництво та надання допомоги навчальним закладам України з метою забезпечення підприємств атомної енергетики персоналом належної кваліфікації (у результаті досягається формування безперервної підготовки спеціалістів, а також поєднання науково-теоретичного матеріалу з практичним вирішенням конкретних завдань у сфері атомної енергетики).

3. Стратегічне планування діяльності щодо формування прихильності принципам культури безпеки передбачає подальше практичне впровадження

таких заходів і досягнення таких результатів:

- створення атмосфери відповідальності і ролі кожного працівника на кожному рівні організаційної структури (результат – забезпечення безпеки функціонування атомної електростанції);
- активна взаємодія та зворотній зв'язок між всіма рівнями управління (у результаті – підвищення ефективності роботи персоналу);
- мотивація безпеки через заохочення та підтримку з боку керівництва, колег та підлеглих (результат – створення у трудовому колективі атмосфери відкритості та довіри);
- аналіз подій, спрямований на пошук першопричин і їх усунення, а не пошук винних, на принципі конфіденційності (бажаний результат – це сприйняття працівниками принципу пріоритетності безпеки як особистісної моральної норми).

4. Стратегічне планування ефективного використання трудових ресурсів підприємства. На його основі на практиці здійснюється такі заходи:

- зменшення масштабів плинності висококваліфікованого персоналу: закріплення кадрів (результат – збереження кадрового та виробничого потенціалу підприємства атомної енергетики);
- визначення ступеня забезпеченості підприємства кадровими ресурсами (бажаний результат – виконання плану щодо чисельності та структури персоналу);
- виконання плану по продуктивності праці (оптимальні результати – це збільшення обсягів виробництва, підвищення ефективності використання обладнання, зниження собівартості та зростання прибутку);
- вивчення причин втрат робочого часу і самої величини цих втрат (результат – зменшення втрат робочого часу і нераціональних його втрат);
- виявлення резервів кадрових ресурсів, більш повного та ефективного їх використання (потенційний результат – удосконалення організації виробництва, праці та управління) [24].

5. Стратегічне планування щодо забезпечення мотивації персоналу та

високої якості життя співробітників підприємства атомної енергетики. Для цього на підприємствах атомної енергетики має в першу чергу має здійснюватися реалізація програм соціального розвитку, спрямованих на поглиблення соціального партнерства, надання соціальних гарантій, збереження працездатності та здоров'я працівників, створення умов задоволення духовних та культурних потреб. У результаті досягається формування згуртованого трудового колективу, об'єднаного загальними ідеями та корпоративними принципами підприємства. Важливим завданням у цьому контексті є формування та періодичний перегляд системи доходів персоналу та посилення стимулюючої ролі заробітної плати. Ключовим результатом цих заходів є підвищення ефективності праці персоналу та стимулювання ділової активності.

3.2. Інноваційні підходи до формування мотиваційного механізму ефективної роботи персоналу підприємств атомної енергетики

Пропонуємо низку інноваційних підходів до формування мотиваційного механізму ефективної роботи персоналу підприємств атомної енергетики. На нашу думку, запропоновані мотиваційні механізми сприятимуть підвищенню продуктивності праці персоналу підприємств атомної енергетики.

Спершу пропонуємо використовувати удосконалену процедуру найму персоналу. В сучасних умовах зростання конкуренції, висування все більш складних вимог до співробітників вимагають інноваційних підходів до підбору й відбору персоналу. Наразі на перший план виходить саме людський ресурс та набір його ключових талантів та компетенцій. Динамічне професійне середовище вимагає від сучасних працівників високого інтелекту, гнучкості, креативності, його внутрішньої мотивації, високих комунікативних здібностей та міжособистісних відносин.

З досвіду провідних зарубіжних компаній, найбільш важливими характеристиками при наборів та подальшому відборі персоналу є наявність організаторських здібностей майбутнього співробітника, його ініціативність,

цілеспрямованість. Для підприємств атомної енергетики у процесів відбору найбільш підходящим буде такий співробітник, характеристикою якого є лідерство поєднане з високим ступенем відповідальності, оперативність та своєчасність ухвалення управлінських рішень, високий рівень комунікації та довіри з іншими співробітниками.

Разом з цим при формуванні злагодженого колективу, забезпеченні подальшого належного мікроклімату у ньому, доцільно використати методику LAB-profile, що дозволяє будувати мета-програмні профілі працівників чи кандидатів на вакантні посади. Зазначений метод заснований на психологічних інструментах управління персоналом і дозволяє побудувати мета-програмний портрет особистості, за допомогою якого виявляються найважливіші характеристики стилю мислення співробітника, що дає можливість спрогнозувати, як успішно він впорається з тим чи іншим видом діяльності, якими ресурсами він володіє [27, с. 65].

Також для підвищення мотивації працівників пропонуємо використовувати інноваційну методику «Talent Management». В системі управління персоналом таланти – спеціалісти своєї справи, що мають певні здібності, відмінні від інших, і можуть використовувати свій потенціал протягом тривалого періоду на благо підприємства. Важливо не тільки за допомогою HR-брендингу чи інших інструментів залучити якомога більшу кількість талановитих працівників, а й прикласти зусиль для їх вдосконалення, розкриття потенціалу, розвитку, втриманню на робочому місці. На даний момент все більше підприємств розширюють для себе поняття «Talent Management», проводячи пошук талантів серед наявних працівників

Для ефективного «Talent Management» на підприємствах необхідно запровадити:

- орієнтацію на ефективний внутрішній і зовнішній HR-брендинг;
- чітко визначену корпоративну культуру та стратегію, направлену на збільшення потенціалу працівників;
- забезпечення ресурсами для вдосконалення і постійного росту

співробітників, наприклад, за допомогою проведення заходів неформальної освіти, виїзних навчальних лекцій, що разом з вирішенням поставленої задачі, сприяє підвищенню корпоративного духу;

– впровадження особливої системи заохочення і винагороди кожного працівника.

Розробляючи систему управління талантами на перспективу, необхідно її тісно пов'язувати зі специфікою організації, але існують основні етапи формування системи, які вказані у табл.3.1 [29, с. 220].

Таблиця 3.1 – Основні етапи формування системи «Talent Management» для працівників підприємств атомної енергетики

Назва етапу	Сутність
Пошук та відбір	Побудова системи управління талантами починається із залучення фахівців із високим потенціалом. До сучасних методів залучення відносять: рекрутинг, засоби масової інформації, роботу із соціальними мережами (цифровий рекрутинг), кадрові агентства, пошук у конкурентів (хедхантинг), прямий пошук та ін. Для підприємств атомної енергетики, зважаючи на специфіку, можна використовувати такі методи, як: ексклюзивний пошук – під час пошуку фахівців вищої ланки та людей з особливими знаннями і навичками у певній сфері; штатний вибір; управлінський відбір; скринінг – швидкий підбір за формальними ознаками; аутплейсмент; набір молодих фахівців; пошук талантів – новий напрям підбору, в якому ведеться цілеспрямований пошук перспективних людей.
Визначення таланту та управління	Необхідно періодично оцінювати співробітників, щоб скласти уявлення про його потенціал та внести нові імена в список кандидатів до кадрового резерву. Існують різні способи оцінки: оцінка професійних навичок за допомогою тестування, кейс-інтерв'ю, через порівняння реальних і очікуваних відповідей, порівняння реальних навичок із моделлю компетенцій займаної посади, метод «360 градусів» – оцінка дій співробітників у різних робочих ситуаціях колегами і керівником, брейншторм.
Реалізація програми розвитку та навчання	Програма управління талантами обов'язково повинна включати розвиток персоналу. Важливо не просто використовувати те, чим виявився наділений фахівець організації, а й розвивати його здібності в потрібному напрямі, щоб домогтися кращих результатів і більшого прибутку, чому сприяють організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу в будь-якому форматі.

Продовження табл. 3.1

Управління продуктивністю.	Управління продуктивністю компанії – це цілеспрямоване формування системи позитивного впливу на процес діяльності підприємства.
Мотивація та заохочення	Співробітнику пропонують створення реальних ступенів для кар'єрного росту, організацію кваліфікованої системи кураторів-наставників, пропозиції щодо можливості навчання.
Утримання талантів на підприємстві	Існують консервативні та дієві способи. До консервативних можна віднести стандартний соціальний пакет, медичне страхування, гнучкий графік та імідж компанії, у все це компанія інвестує немалі кошти. До дієвих відносяться планування кар'єри і створення кадрового резерву. Талановиті фахівці повинні ясно бачити своє місце в системі компанії, а також шлях, яким вони можуть пройти і досягти більшого, якщо докладуть достатньо зусиль. Також компанія повинна створити сприятливі умови для вираження й утілення ідей і пропозицій від співробітників, що може стати нематеріальним способом мотивації.

Для успішної побудови ефективної системи управління талантами в організації необхідно враховувати деякі ключові принципи та елементи щодо роботи з перспективними співробітниками:

- створення чіткої стратегії роботи з талантами та узгодженість системи управління талантами зі стратегією бізнесу;
- стратегія залучення персоналу та послідовність у застосуванні, де розглядається залучення готових фахівців на ринку праці або лідерських якостей співробітників усередині організації;
- інтеграція системи управління талантами в корпоративну культуру організації, що буде джерелом стабільної конкурентної переваги;
- залученість у процес управління талантами керівників усіх рівнів;
- брендинг компанії як роботодавця, що передбачає стати відомою компанією, оновлювати інформацію про стабільність у розвитку діяльності, правильно комунікувати з ринком про зміни, стати більш гнучкою та не боятися використовувати нові підходи для створення умов праці;
- заохочення талантів, що передбачає необхідність приділяти увагу конкурентоспроможності компенсаційного пакета та управління кар'єрою співробітників, давати їм можливість робити внесок у загальну роботу і заохочувати їхню ініціативу [29, с. 223-225].

Зважаючи на зарубіжний досвід, зокрема, досвід США, пропонуємо запровадити роботу психолога на підприємствах атомної енергетики. Необхідність такого впровадження можна обґрунтувати тим, що робота персоналу підприємств атомної енергетики дуже відповідальна, що спричиняє велике психологічне навантаження на працівників, яке, в свою чергу, може негативно впливати на трудову діяльність. Професійна позиція психолога в такого типу організації має полягати у тому, що він не тільки здійснюватиме допомогу у вирішенні організаційних проблем, але й навчатиме персонал організації самостійно вирішувати такі проблеми та здійснювати профілактику їх повторного виникнення.

Психолог працюватиме на різних професійних постах (підбір, навчання, розвиток), здійснюватиме кілька основних видів діяльності: психодіагностика, психокорекція, організаційне проектування та ін. Психодіагностика виконує контролюючу задачу за психологічним станом співробітників підприємства і його впливом на успішність їх трудової діяльності. Основною функціональною спрямованістю психопрофілактики є запобігання можливих негативних станів у працівників організації. Психокорекція спрямована на зміну негативних психологічних ситуацій, таких як рішення міжособистісних конфліктів, надання допомоги для виходу зі стану перевтоми і т.п.

Також пропонуємо розробити та впровадити на підприємствах атомної енергетики щомісячного електронного Довідника співробітника. Довідник матиме такі основні цілі: довести до співробітників філософію компанії, її базові цінності, стратегію розвитку та найближчі цілі; надати довідкову інформацію з різних аспектів соціально-економічного розвитку компанії, що дає змогу співробітникам глибше зрозуміти головні засади діяльності компанії, адаптуватися до умов її функціонування; інформувати співробітників про те, чого компанія чекає від них і які зобов'язання вона бере на себе; інформувати співробітника про новини компанії та новини в галузі атомної енергетики.

Щодо матеріальної мотивації, то пропонуємо встановлювати в межах фонду оплати праці підрозділів:

- надбавки за високу професійну майстерність до тарифних ставок кваліфікованим робочим і за ділові якості до посадових окладів керівникам, фахівцям;
- оплати за поєднання професій (посад), розширення зон обслуговування або збільшення об'єму виконуваних робіт в межах економії фонду оплати праці, що утворюється по тарифних ставках вивільнених працівників, з урахуванням фактичного завантаження тих, що залишилися, конкретний розмір доплати працівникові встановлюється адміністрацією за угодою сторін;
- за виконання особливо важливої роботи на термін її виконання встановлювати додаткову оплату у розмірі 60% тарифної ставки;
- працівникам, що мають звання «Ветеран підприємства», при виході в щорічну відпустку, виплачувати матеріальну допомогу у розмірі мінімальної заробітної плати [34, с. 266-267].

Далі розглянемо які результати можуть дати запропоновані інноваційні підходи до формування мотиваційного механізму ефективної роботи персоналу підприємств атомної енергетики.

3.3. Оцінка потенційних результатів впровадження мотиваційних механізмів у систему управління персоналом підприємства атомної енергетики

На сьогоднішній день одним з найбільш складних, і в той же час, важливих питань щодо формування та впровадження мотиваційних механізмів системи управління персоналом підприємств атомної енергетики є оцінка ефективності їх потенційних результатів. Розробка та впровадження мотиваційних механізмів не може забезпечити його дієвість без оцінки ефективності від їх реалізації. Мотиваційні механізми управління персоналом є досить складною та різноплановою системою. Визначення показників та оцінки мотиваційних механізмів необхідні для того, що мотивація персоналу підприємства не була

відірваною від безпосереднього управлінського процесу, інакше це не дозволить одержати точної об'єктивної оцінки запроваджених заходів.

Ефективність діяльності підприємства атомної енергетики визначається прямими та непрямыми методами. До прямих методів відносяться: продуктивність праці, ефективність виробництва, рентабельність виробництва інші.

Непрямими визначення ефективності діяльності підприємства є: сприятливий клімат в колективі, соціальна адаптація тощо. Зазначені методи не характеризуються кількісною оцінкою, вони є якісними показниками. У той же час, варто розуміти, що вони суттєво впливають на конкретного працівника, рівень його зацікавленістю його діяльністю, значною мірою впливають на його поведінку та її відповідність корпоративним принципам підприємства.

Запропонуємо ключові підходи до оцінки ефективності мотиваційних механізмів підприємств атомної енергетики України [31].

1. Мотиваційний механізм вважатиметься ефективним лише у тому випадку, якщо буде дотягатиметься головна мета діяльності підприємства атомної енергетики – максимізація прибутку шляхом виробництва атомної енергії та ефективного забезпечення потреб споживачів. Підприємство атомної енергетики може досягти цього показника за рахунок підвищення продуктивності праці, тобто ефективного використання персоналу на всіх рівнях діяльності підприємства.

2. Ефективність мотиваційного механізму визначається після реалізації кожного етапу, який розробляється для групи працівників, окремих працівників чи керівного складу підприємства. Механізм мотивації спрямовується на задоволення потреб підприємства і власних потреб працівника, а відтак побудови тренду спільних дій. Тобто, для підприємства атомної енергетики – це досягнення очікуваних результатів та цілей в частині максимізації прибутку та надання якісних послуг у сфері вироблення та постачання енергії. Для працівників – це формування системи винагород, премій, інших матеріальних та нематеріальних стимулів.

3. Оцінка ефективності мотиваційних механізмів проводиться на основі визначення впливу різного роду факторів та їх сукупності. Тобто, важливим елементом виступає оцінка рівня кваліфікації, знань і досвіду роботи в сфері атомної енергетики. Важлива роль полягає в оцінці самої діяльності працівника, що проводиться у два етапи. Перший етап – це облік результату роботи. Другий етап – це аналіз особистісних якостей, які проявляються в ході виконання непередбачуваних завдань. Фактично проводиться аналіз і оцінка професійних та особистісних якостей з використанням методу аналізу результатів діяльності, експертних оцінок тощо.

4. Ефективність мотиваційних механізмів визначається тоді, коли керівник будує правильну систему управління персоналом та координації. Тобто, створюються сприятливі умови для роботи найманих працівників, де б вони працювали б з найповнішою віддачею, досягали високої продуктивності праці та забезпеченні ефективної роботи підприємства в цілому. Дії керівників базуються на знаннях, навичках, вмінні, інтуїції та спрямовані на досягнення максимального результату діяльності виробничого процесу [31].

При оцінці ефективності мотиваційних механізмів стосовно керівників доцільно виділяти показники, які характеризують індивідуальні результати праці (вміння організовувати роботу, сприятливий клімат в колективі тощо) і результати роботи підприємства в цілому. Загалом оцінці ефективності від впровадження мотиваційних механізмів, побудованих на основі особистісного підходу необхідно приділяти особливого значення. Так як її достовірність дає можливість на перших етапах з'ясувати сильні та слабкі сторони діяльності свого підприємства і спрямувати зусилля, сконцентрувати увагу працівників та керівників на відстаючій ділянці роботи. При цьому, досягається мета підприємства, підприємців-власників та найманих працівників.

Стратегічні підходи до побудови мотиваційних механізмів управління персоналом підприємств атомної енергетики мають відповідати сучасним ринковим умовам. Такий підхід орієнтує управління мотиваційною діяльністю підприємства на збереження і підвищення якісних характеристик

персоналу, стабілізацію виробничої діяльності, заохочення персоналу для досягнення найкращих результатів. У процесі побудови мотиваційної системи потрібно враховувати те, що найбільше значення має орієнтація на особисті інтереси працівників та їх пріоритетність. Лише результат поєднання створених умов для реалізації інтересів забезпечить зацікавленість працівників у ефективній діяльності підприємства [32, с. 34-35].

Надамо оцінку потенційних результатів запропонованих інноваційних підходів до формування мотиваційних механізмів у систему управління персоналом підприємства атомної енергетики.

На нашу думку, успішне впровадження і використання системи управління талантами й талановитими співробітниками «Talent Management» дасть змогу створити довгострокову конкурентну перевагу, скоротити витрати та прискорити інноваційний процес. Послідовна реалізація складників системи управління талантами створить для підприємства сприятливе підґрунтя для формування цілісної стратегії розвитку та управління талантами в організації.

Отже, персоналу необхідний безперервний розвиток. Талановиті особистості мають схильність до завершення трудової кар'єри на робочому місці, де вони не бачать перспектив та підґрунтя для самореалізації та саморозвитку. Розвиток талановитої особистості на підприємстві має проводитися за допомогою завдань, що підвищують професіоналізм, коучингу та наставництва. Але найчастіше ці дії відбуваються не як безперервний процес, а як одноразові акції. Саме їх результати повинні слугувати вирішальним фактором у процесах просування по службі. Тому «Talent Management» призведе до того, що працівник, своєю чергою, буде сприймати середовище всередині підприємства як максимально сприятливе розкриттю його потенціалу та досягненню амбіцій.

Також запропоновано запровадити роботу психолога на підприємствах атомної енергетики. Психолог вивчатиме вплив психологічних, економічних і організаційних факторів виробництва на трудову діяльність працівників підприємств атомної енергетики з метою розроблення заходів щодо поліпшення

їхніх умов праці і підвищення ефективності роботи. Передбачається, що дане впровадження сприятиме:

- покращенню психологічного клімату на підприємстві та підвищення «бойового» духу його співробітників (проведення діагностик психологічного клімату, дебрифінгів, заходів на забезпечення стабілізації психологічного стану працівників компанії у стресових ситуаціях які виникли як у масштабах окремо взятої команди так і компанії\міста\країни тощо);
- покращенню практики підбору персоналу (підбір та інтеграція додаткових ефективних інструментів для підбору, контроль якості їх використання; додаткова діагностика кандидатів на виявлення необхідних професійних якостей за профілем посади; підвищення кваліфікації спеціалістів по підбору персоналу тощо);
- наданню підтримки та допомоги працівникам у розвитку їх професійний здібностей;
- досягненню відповідності між особистісним складом особистості та посадою, яку людина займає.

Бажання працівника покращити своє матеріальне становище сприяє активізації трудової діяльності, а отже, збільшенню продуктивності праці, тому запропоновані механізми покращення матеріальної мотивації також результативні.

Отже, загалом запропоновані заходи щодо впровадження мотиваційних механізмів у систему управління персоналом підприємства атомної енергетики дозволять підвищити ефективність системи управління персоналом підприємств та покращать організацію соціально-трудових відносин між працівниками і та керівництвом підприємств.

Висновки до розділу 3

Таким чином, стратегічне планування управління персоналом підприємств атомної енергетики здійснюється для досягнення забезпеченості підприємства

працівниками відповідної кваліфікації, планування заходів щодо забезпечення соціальної захищеності працівників, досягнення кваліфікаційної та психологічної готовності працівників та здійснення ними ефективної трудової діяльності.

Виокремлені сучасні методи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємств атомної енергетики, зокрема, методика LAB-profile (профілі працівників та кандидатів на вакантні посади), інноваційна методика «Talent Management» (залучення талантів, розкриття потенціалу, утримання талановитих кадрів), запровадження механізму роботи психологів на всіх етапах управління персоналом тощо.

Зроблено оцінку потенційних результатів впровадження інноваційних механізмів мотивації персоналу. Виявлено, що мотиваційний механізм вважатиметься ефективним лише у тому випадку, якщо досягатиметься головна мета діяльності підприємства атомної енергетики – максимізація прибутку шляхом виробництва атомної енергії та ефективного забезпечення потреб споживачів. Ефективність мотиваційного механізму визначається після реалізації кожного етапу, який розробляється для групи працівників, окремих працівників чи керівного складу підприємства. Оцінка ефективності мотиваційних механізмів проводиться на основі визначення впливу різного роду факторів та їх сукупності. Ефективність мотиваційних механізмів визначається тоді, коли керівник підприємства будує правильну систему управління персоналом та координації.

Безпосередня оцінка запропонованих інноваційних механізмів мотивації персоналу, дала змогу зробити висновок, що запропоновані заходи щодо впровадження мотиваційних механізмів у систему управління персоналом підприємства атомної енергетики дозволять підвищити ефективність системи управління персоналом підприємств та покращать організацію соціально-трудових відносин між працівниками і та керівництвом підприємств.

ВИСНОВКИ

1. Дослідження показало, що найбільш повним розгляд сутності та змісту поняття «управління персоналом» буде, в першу чергу, через дослідження понять, що його утворюють – «управління» та «персонал». Складність дослідження сутності поняття «управління» проявляється у різноманітності його трактування та неоднозначності поглядів щодо ототожнення його з поняттям «менеджмент». Доцільно притримуватися точок зору сучасних авторів, що визначають поняття «управління» ширшим за «менеджмент». Погляди вітчизняних та зарубіжних авторів дозволили систематизувати підходи до сутності управління та з'ясувати, що це процес цілеспрямованого впливу суб'єкту управління на об'єкт управління з метою організувати його діяльність для одержання бажаних запланованих результатів.

Змістовні підходи необхідно застосувати і до визначення поняття «персонал», виокремленні його сучасного змісту серед низки визначень науковців та розмежуванні його із поняттям «кадри». Персонал підприємства розглядається у вузькому змісті як основний постійний штат працівників підприємства, що має відповідну кваліфікацію, і у широкому змісті – як в кваліфікованих та некваліфікованих працівників підприємства, що працюють за наймом, перебувають у трудових відносинах з підприємством. Вузьке розуміння сутності персоналу більшою мірою тотожне поняттю «кадри».

Систематизація наукових джерел показала, що управління персоналом представляє собою здійснення цілеспрямованої діяльності керівництва підприємства, що направлена на розробку стратегії та тактики кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Безпосередній процес управління персоналом є системним процесом, метою якого є здійснення організованого впливу на персонал задля створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Його практичним змістом є планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських

ресурсів, досягнення максимального рівня відповідності інтересів підприємства та працівників, пов'язаних із професійною діяльністю.

2. Управління персоналом на об'єктах критичної інфраструктури держави має свою специфіку. Згідно з чинним законодавством України об'єкт критичної інфраструктури – це визначений у встановленому законодавством порядку складовий елемент критичної інфраструктури, функціональність, безперервність, цілісність і стійкість якого забезпечують реалізацію життєво важливих послуг та функцій. Перелік об'єктів критичної інфраструктури визначається Кабінетом Міністрів України, а також розподіляється у відповідності до чотирьох категорій критичності. Найбільш складним та специфічним є процес управління персоналом на об'єктах критичної інфраструктури першої категорії критичності, до яких належать, підприємства атомної енергетики України.

Процес управління персоналом на підприємствах критичної інфраструктури є більш складним з точки зору законодавства, перелік якого є ширшим за виключно трудове законодавство, низку державних механізмів щодо організації кадрової політики на таких підприємствах, формалізацію кадрової стратегії, низку внутрішніх стандартів, норм та нормативів. Процеси планування, набору, відбору, навчання, просування та мотивації персоналу здійснюються у чіткій відповідності до стандартів управління кваліфікацією персоналу та кваліфікаційних характеристик, стандартів формування культури безпеки тощо.

3. Управління персоналом на підприємствах критичної інфраструктури, особливо – першої категорії критичності, виходить за межі лише виключно кадрової політики підприємства та, враховуючи специфіку об'єктів критичної інфраструктури, передбачає державні механізми управління кадрами на підприємствах атомної енергетики. Законодавче регулювання діяльності підприємств атомної енергетики регулюється понад 30 нормативними актами та низкою підзаконних актів. Інституціонально-правове забезпечення регулювання діяльності підприємств атомної енергетики у загальному вигляді включає в себе:

законодавчу та нормативну базу, інституціональне середовище, дозвільні процедури та державний нагляд. Ключовим органом у системі інституціонального забезпечення діяльності підприємств атомної енергетики в Україні є центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом – Державна інспекція ядерного регулювання України (Держатомрегулювання).

Підхід до державного регулювання управління персоналом на підприємствах атомної енергетики здійснюється на основі розподілення персоналу на промислово-виробничий і непромисловий. З огляду на особливості функціонування підприємств атомної енергетики управління персоналом на таких підприємствах має більш складну процедуру набору та відбору персоналу. Підбір персоналу на підприємствах атомної енергетики здійснюється у чіткій відповідності до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерства палива та енергетики України від 24 червня 2000 р. № 290.

Особливістю державного регулювання управління кадрами підприємств атомної енергетики є затвердження Правил ліцензування діяльності персоналу. На основі законодавчих та підзаконних актів також розробляються й внутрішні Стандарти підприємств атомної енергетики: стандарти управління кваліфікацією персоналу, ліцензування діяльності посадових осіб, персоналу і діяльності з підготовки персоналу, стандарти управління кваліфікацією персоналу (підготовка персоналу), управління кваліфікацією персоналу; стандарти формування культури безпеки, стандарти управління кваліфікацією персоналу (вимоги до технічних засобів навчання персоналу) та інші.

4. Дослідження практичних особливостей мотивації персоналу підприємств атомної енергетики України (на прикладі ВП Хмельницька АЕС ДП «НАЕК «Енергоатом»)) показало, що мотивація персоналу чітко інтегрована у сучасну систему управління персоналом, що охоплює на досліджуваному підприємстві всі ключові складові (планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, облік працівників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, організація навчання та професійний

розвиток працівників, атестація та ротація кадрів, управління оплатою праці, мотивація персоналу, створення умов праці).

Мотиваційна складова ВП Хмельницька АЕС ДП «НАЕК «Енергоатом» складовою загальної кадрової політики підприємства і включає у себе заходи матеріального та нематеріального стимулювання, соціальної захищеності працівників, досягнення належного психологічного стану працівників, створення комфортних умов праці. На досліджуваному підприємстві встановлений конкурентний рівень оплати праці, встановлені прозорі підходи до формування систем винагороди, систематично застосовуються премії, надбавки та інші фінансові інструменти мотивації. У частині соціальної політики застосовується комплекс заходів соціального захисту працівників та їх сімей, формування культури здорового способу життя, гармонійного розвитку, охорони здоров'я та психологічного добробуту працівників тощо. На досліджуваному підприємстві в цілому на високому рівні сформовані механізми мотивації персоналу, що дозволяють одержувати очікувані результати, а додатково можливі до впровадження інноваційні механізми мотивації, що зможуть певною мірою осучаснити наявні технології управління.

5. Стратегічне планування управління персоналом підприємств атомної енергетики здійснюється до досягнення забезпеченості підприємства працівниками відповідної кваліфікації, планування заходів щодо забезпечення соціальної захищеності працівників, досягнення кваліфікаційної та психологічної готовності працівників.

Стратегічне планування системи управління персоналом на підприємствах атомної енергетики має здійснюватися з огляду на дотримання основоположних принципів: прихильності працівників підприємства до культури безпеки, дотримання професійної етики та корпоративної культури підприємства, соціальної відповідальності та партнерства, поваги до прав та свобод працівників підприємства, забезпечення умов для їх постійного гармонійного розвитку, відкритості та справедливості.

Процеси стратегічного планування управління персоналом на підприємствах атомної енергетики вважатимуться ефективними, якщо охоплюватимуть такий комплекс планування та подальших практичних заходів щодо: планування щодо формування людських ресурсів, необхідних для досягнення мети та завдань діяльності підприємства атомної енергетики; планування забезпечення встановленими нормами безпеки кваліфікації персоналу та дисципліни; стратегічне планування діяльності щодо формування прихильності принципам культури безпеки; стратегічне планування ефективного використання трудових ресурсів підприємства; стратегічне планування щодо забезпечення мотивації персоналу та високої якості життя співробітників підприємства атомної енергетики.

6. З огляду на те, що на підприємствах атомної енергетики України в цілому сформовані ефективні мотиваційні механізми управління персоналом, для їх закріплення та розвитку доцільно застосувати інноваційні підходи до формування мотиваційного механізму ефективної роботи персоналу підприємств атомної енергетики. Сучасними інструментами у даному контексті є впровадження таких технологій мотивації як: методика LAB-profile (профілі працівників та кандидатів на вакантні посади), інноваційна методика «Talent Management» (залучення талантів, розкриття потенціалу, утримання талановитих кадрів), запровадження механізму роботи психологів на всіх етапах управління персоналом тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: учебник. М.: Омега-Л, 2015. 525 с.
3. Бакай О., Бар'яхтар В. Про нагальні проблеми атомної енергетики України. *ВАНТ*. 2017. № 4 (110). С. 107-110.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
5. Белова О.І. Дієвий мотиваційний механізм на підприємстві як запорука забезпечення стратегічної активності підприємства. *Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. Харків, 2015. С. 28-31.
6. Белова О.І. Формування мотиваційного механізму стратегічного управління як основа розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали VI Міжнародного бізнес-форуму*. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. С. 26-28.
7. Березюк К. Соціальна відповідальність у сфері атомної енергетики України: аналіз проблем і перспектив розвитку. *Економіка та право*. 2021. №2. С. 23-31.
8. Березюк К.М. Система чинників розвитку підприємств атомної енергетики України. *Економіка та право*. 2018. № 3. С. 70-79.
9. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №. 17. С. 224-229.
10. Воеводін В.М. Сучасний стан ядерної енергетики в Україні та світі. *Вісн. НАН України*. 2017. № 5. С. 59-62.

11. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків. *НУВГП*, 2014. 216 с.
12. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 36. С. 109-113.
13. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
14. Гурбик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. №17. С. 216-224.
15. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Г.С. Одинцової. Х.: ХарПІ УАДУ, 2012. 492 с.
16. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 44-51.
17. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 62. Виробництво та розподілення електроенергії. Частина 2. Розділ «Атомні електростанції» . URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN23237>
18. Долгальова О. В. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2021. Том 70. № 3. С. 1401.
19. Енергія для розвитку України. Нефінансовий звіт 2020. URL: <https://www.energoatom.com.ua/uploads/2020/%D0%9D%D0%B5%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%202020.pdf>
20. Єрменчук О.П. Основні підходи до організації захисту критичної інфраструктури в країнах Європи: досвід для України : монограф. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ. 2018. 180 с.
21. Єрменчук О.П. Складові національної інфраструктури. *Науковий*

вісник ДДУВС. 2017. № 4. С. 109-115.

22. Єрменчук О.П. Сутність та зміст поняття «інфраструктура» в контексті захисту критичної інфраструктури. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2017. № 11. С. 35-41.

23. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. (34). С. 29-35.

24. Заява у сфері кадрової політики ДП «НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ». URL: http://www.energoatom.com.ua/files/file/hr_policy.pdf

25. Звіт з управління за 2020 рік. ДП «НАЕК "Енергоатом". URL:: <https://www.energoatom.com.ua/uploads/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202020.pdf>

26. Звіт про управління АТ КІЕП за 2020 рік. URL: https://kiep.co/sites/default/files/2021-04/Zvit-pro-upravlinnia-AT-KIEP-za-2020-rik_3.pdf

27. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65-71.

28. Карпенко О. О., Мандзюк Н. К. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. С. 12-15.

29. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 1. 2018. С. 218-234.

30. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 679 с.

31. Ковбас Г. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf.

32. Корольков В. В. Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №11. С. 33-37.
33. Корченко А. О. Метод оцінки рівня критичності для систем управління кризовими ситуаціями. *Захист інформації*. 2015. № 1. С. 86-98
34. Костін Д. Ю. Науковий підхід до формування механізму матеріального стимулювання у система мотивації на підприємствах електроенергетики. *Бізнес Інформ*. 2017. № 8. С. 265-270.
35. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
36. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с
37. Кушнерик О. В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. *Вісник університету «Україна»*. 2012. № 15. С. 98-103.
38. Мельничук О. Управління критичною інфраструктурою держави: базові методи та критерії ідентифікації об'єктів. Теорія та історія державного управління. 2019. №3. С. 13-25.
39. Менеджмент: навч. посіб. / Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с.
40. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
41. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013.
42. Нова енергетична стратегія України до 2035 року: «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». Проект. URL <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245213112>
43. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
44. Офіційний сайт Міністерства енергетики та вугільної промисловості

України. URL: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=24518_8609&cat_id=245070636

45. Перелік основних нормативно-правових актів, які регулюють діяльність ядерної енергетики та атомної промисловості. URL: <https://mepr.gov.ua/news/34080.html>.

46. Підготовка кадрів та підвищення кваліфікації – рушійна сила майбутнього атомної енергетики. *Державний науково-технічний центр з ядерної та радіаційної безпеки*: веб-сайт. URL: <https://sstc.ua/news/pidgotovka-kadriv-ta-pidvishennya-kvalifikaciyi-rushijna-sila-majbutnogo-atomnoyi-energetiki>.

47. Попова О.І. Мотиваційні фактори як основа ефективного стратегічного управління. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* – Х.: ХНАДУ, 2007. – С. 58-60.

48. Потьомкіна О.В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. №3. С. 145-151.

49. Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку: Закону України від 08.02.1995 №39/95-ВР. *Верховна Рада України*: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/39/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

50. Про Положення про Державний комітет ядерного регулювання України: Указ Президента України від від 06.03.2001 №155/2001. *Верховна Рада України*: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155/2001#Text>.

51. Про дозвільну діяльність у сфері використання ядерної енергії: Закон України від 11.01.2000 №1370-XIV. *Верховна Рада України*: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1370-14#Text>.

52. Про затвердження Правил ліцензування діяльності персоналу з безпосереднього управління реакторною установкою АЕС: Наказ Державного комітету ядерного регулювання України від 13 грудня 2004 року №185. *LIGA* 360. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE10284?an=673>.

53. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління

персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського*. 2017. № 11. С. 67-77.

54. Римкіна М. С. Особливості сучасних умов соціально-економічного розвитку підприємств енергетичного сектору України. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/10554/1.pdf>

55. Роль і місце української енергетики у світових енергетичних процесах. Центр Разумкова. Київ, 2018. 90 с.

56. Сизоненко В. О. Мотивація підприємництва: синергетичний підхід. *Економіка і управління*. 2004. № 1. – С. 13-17.

57. Сирота О. Формування системи мотивації праці: проблеми, напрями вирішення. *Україна: аспекти праці*. 1997. № 2. С. 27-30.

58. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: монографія / О. А. Грішнова, Г. Ю. Міщук, О. О. Олійник. Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне : НУВГП. 2014. 217 с.

59. Структура ВП Хмельницька АЕС ДП НАЕК «Енергоатом». *Хмельницька АЕС ДП «НАЕК «Енергоатом»*: веб сайт. URL: <https://xaec.org.ua/store/pages/ukr/policystate/lates>

60. Телегін В. С. Мотивація персоналу на підприємствах енергетики. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 5(27). С. 45-51.

61. Ткаченко А.М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць : у 2-х вип. / ПДТУ*. – Маріуполь, 2015. №1, Т. 1. С. 53-59.

62. Ткаченко А.М. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Економіка і регіон. Науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Юрія Кондратюка*. – Полтава: ПолтНТУ, 2014. №1 (44). С. 85-90.

63. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С.

Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 667 с.

64. Управління персоналом в інституційній економіці: *матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року*. Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 209 с.

65. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку / О.О. Хандій. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.

66. Хмельницька АЕС ДП «НАЕК «Енергоатом»: веб сайт. URL: <https://xaec.org.ua/store/pages/ukr/policystate/latest>

67. Шумаєва О. О. Особливості зарубіжних моделей управління мотивацією праці персоналу. *Економіка та управління*. 2012. №4. С. 5-7.

68. Ядерна енергетика у світі та Україні: поточний стан та перспективи розвитку. Київ: Центр Разумкова, 2015. 26 с.

69. Armstrong M. A Handbook of Personnel Management Practice. Kogan Page, 1996. 959 p.

70. Council Directive on the identification and designation of European critical infrastructures and the assessment of the need to improve their protection (CD 2008/114/EC).

71. Critical Infrastructure Resilience: The Evolution of Policy and Programs and Issues for Congress / John D. Moteff, Specialist in Science and Technology Policy. 2013. August, 23. Prepared for Members and Committees of Congress. URL: <http://fas.org/sgp/crs/homesec/R42683.pdf>.

72. Milkovich George T., Boudreau John W. Human Resource Management. Irwin, 1997. 693 p.

73. World Nuclear Performance Report 2017. World Nuclear Association. October 2017. London, UK. 40 p.