МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

МР. МНмз -21.00.00.000 ПЗ

група МНмз–24–1

Стахів Марія Іванівна

2025

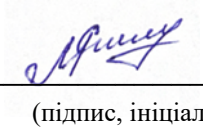
Міністерство освіти та науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування

Стахів Марія Іванівна

УДК 331.108:502.1:620.9

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Особливості впровадження зелених практик HRM підприємствами енергетичної галузі
(назва роботи)
Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)
073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)



М.І. Стахів
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього рівня)

Науковий керівник Вербовська Леся Степанівна к.е.н., доцент кафедри
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри д.е.н., проф. І.П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент_____.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ – 2025 рік

Івано-франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
ОП Менеджмент та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МіА
_____І.П. Кінаш
"___"_____2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Стахів Марії Іванівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи Особливості впровадження зелених практик HRM підприємствами енергетичної галузі

Керівник роботи Вербовська Леся Степанівна к.е.н., доцент кафедри

Затверджена наказом № 233/12 від 28 листопада 2025 р.

2 Термін здачі студентом закінченої роботи

3 Вихідні дані до роботи нормативно-правові акти, що регулюють діяльність енергетичної галузі України, внутрішні нормативні документи та HR-політики АТ «Прикарпаттяобленерго», статистичні дані щодо енергетичного сектору України за 2022-2025 роки

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань) ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗЕЛЕНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ (HRM) 1.1. Сутність та значення системи управління персоналом у забезпеченні сталого розвитку та успішної діяльності підприємства 1.2. Концептуальні основи, принципи та еволюція зелених практик у сучасному менеджменті 1.3. Методика дослідження та складові елементи системи зелених практик HRM17 1.4. Стан та перспективи удосконалення управління персоналом через впровадження зелених практик Висновок до розділу 1 РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ПРАКТИК HRM НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ 2.1. Загальна характеристика енергетичної галузі України 2.2. Дослідження середовища АТ «Прикарпаттяобленерго» та визначення його впливу на систему HRM 2.3. Аналіз системи управління персоналом та оцінка поточних зелених практик АТ «Прикарпаттяобленерго» 2.4. Діагностика проблем зелених практик HRM на АТ «Прикарпаттяобленерго» Висновок до розділу 2 РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ПРАКТИК HRM ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ 3.1. Стратегічні напрями та інноваційні підходи до формування ефективної системи зелених практик 3.2. Розробка заходів з вдосконалення зелених практик HRM в АТ «Прикарпаттяобленерго» 3.3. Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів 3.4. Організаційно-методичні рекомендації щодо поширення досвіду зелених практик HRM в енергетичній галузі України Висновок до розділу 3 ВИСНОВКИ ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДОДАТКИ

5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням креслень) 5.1.Компоненти системи управління персоналом. 5.2. Експорт з ОЕС України. 5.3 Імпорт до ОЕС України. 5.4. Споживання природного газу промисловістю та ТКЕ. 5.5. Імпорт нафтопродуктів. 5.6. Географічна структура імпорту енергоресурсів у 1 півріччі 2025 р. 5.7. Географічна структура експорту енергоресурсів у 1 півріччі 2025 р. 5.8. SWOT-аналіз АТ «Прикарпаттяобленерго».

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
Вибір і затвердження теми магістерської роботи	02.11.25-10.11.25	*Вик.*
Оформлення і затвердження завдання на магістерську роботу	18.11.25-30.11.25	*Вик.*
Написання та попередній захист 1 розділу магістерської роботи у наукового керівника	02.12.25-09.12.25	*Вик.*
Написання та попередній захист 2 розділу магістерської роботи у наукового керівника	15.12.25-19.12.25	*Вик.*
Написання та попередній захист 3 розділу магістерської роботи у наукового керівника	22.12.25-23.12.25	*Вик.*
Оформлення магістерської роботи за структурою, представлення роботи на кафедру	24.12.25-27.12.25	*Вик.*

Студент _____ / Стахів М. І. /

Особистий підпис Розшифровка підпису

Керівник роботи _____ / Вербовська Л. С. /

Особистий підпис Розшифровка підпису

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено проблему удосконалення зелених практик HRM підприємствами енергетичної галузі.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 87 сторінок, з них основного тексту 65 сторінок. Робота містить 9 ілюстрацій, 1 таблицю та 10 додатків.

Об'єктом дослідження виступає система управління людськими ресурсами підприємств енергетичної галузі в умовах переходу до сталого розвитку та екологізації діяльності.

Предметом дослідження виступають зміст, інструменти, механізми та результати впровадження зелених практик HRM на підприємстві АТ «Прикарпаттяобленерго».

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз особливостей впровадження зелених практик управління людськими ресурсами на підприємстві енергетичної галузі АТ «Прикарпаттяобленерго» з подальшою розробкою рекомендацій щодо удосконалення системи Green HRM.

Досягнення мети пов'язане із виконанням таких завдань:

- проаналізувати теоретичні основи зеленого управління людськими ресурсами (HRM);
- охарактеризувати сучасний стан енергетичної галузі України;
- дослідити середовище АТ «Прикарпаттяобленерго» та визначити його вплив на систему HRM;
- виконати аналіз системи управління персоналом та оцінка поточних зелених практик АТ «Прикарпаттяобленерго»;
- виявити проблеми у реалізації зелених практик HRM на підприємстві;
- окреслити стратегічні напрями та інноваційні підходи до формування ефективної системи зелених практик;
- розробити заходи з вдосконалення зелених практик HRM в АТ «Прикарпаттяобленерго»;
- обґрунтувати ефективність впровадження запропонованих заходів;
- сформулювати організаційно-методичні рекомендації щодо поширення досвіду зелених практик HRM в енергетичній галузі України.

У ході прикладного дослідження використані діалектичний підхід та методи аналізу й синтезу, методи системного та структурно-функціонального аналізу, економіко-статистичні методи, аналіз документів, контент-аналіз внутрішніх нормативних актів та HR-політик, а також методи порівняльного аналізу, метод логіко-структурного моделювання

Отримані результати можуть бути використані з метою удосконалення зелених практик HRM підприємствами енергетичної галузі.

Ключові слова: зелені практики, HRM, підприємства енергетичної галузі, енергетична галузь, сталий розвиток, менеджмент.

ABSTRACT

-

The Master's Thesis investigates the problem of improving Green HRM practices in enterprises of the energy sector.

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The total volume of the work is 87 pages, with the main text comprising 65 pages. The work includes 9 illustrations, 1 table, and 10 appendices.

The object of the study is the human resource management system of energy sector enterprises in the context of transition to sustainable development and environmentalization of operations.

The subject of the study is the content, tools, mechanisms, and results of the implementation of Green HRM practices at PrJSC "Prykarpattyaoblenerho".

The goal of the Master's Thesis is the theoretical substantiation and practical analysis of the peculiarities of implementing Green Human Resource Management practices at the energy sector enterprise PrJSC "Prykarpattyaoblenerho," followed by the development of recommendations for improving the Green HRM system.

The achievement of this goal is associated with the fulfillment of the following tasks:

- to analyze the theoretical foundations of Green Human Resource Management (HRM);
- to characterize the current state of the energy sector in Ukraine;
- to examine the environment of PrJSC "Prykarpattyaoblenerho" and determine its impact on the HRM system;
- to conduct an analysis of the personnel management system and an assessment of the current Green HRM practices at PrJSC "Prykarpattyaoblenerho";
- to identify problems in the implementation of Green HRM practices at the enterprise;
- to outline strategic directions and innovative approaches for forming an effective system of green practices;
- to develop measures for improving Green HRM practices at PrJSC "Prykarpattyaoblenerho";
- to justify the effectiveness of the proposed measures;
- to formulate organizational and methodological recommendations for disseminating the experience of Green HRM practices in the energy sector of Ukraine.

During the applied research, the following were used: the dialectical approach and methods of analysis and synthesis, methods of systemic and structural-functional analysis, economic-statistical methods, document analysis, content analysis of internal regulations and HR policies, as well as methods of comparative analysis, and the method of logical-structural modeling.

The obtained results can be used to improve Green HRM practices by enterprises in the energy sector.

Key words: green practices, HRM, energy sector enterprises, energy industry, sustainable development, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗЕЛЕНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ (HRM).....11
1.1. Сутність та значення системи управління персоналом у забезпеченні сталого розвитку та успішної діяльності підприємства.....11
1.2. Концептуальні основи, принципи та еволюція зелених практик у сучасному менеджменті.....14
1.3. Методика дослідження та складові елементи системи зелених практик HRM..17
1.4. Стан та перспективи удосконалення управління персоналом через впровадження зелених практик.....19
Висновок до розділу 1.....22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ПРАКТИК HRM НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....24
2.1. Загальна характеристика енергетичної галузі України.....24
2.2. Дослідження середовища АТ «Прикарпаттяобленерго» та визначення його впливу на систему HRM.....31
2.3. Аналіз системи управління персоналом та оцінка поточних зелених практик АТ «Прикарпаттяобленерго» 40
2.4. Діагностика проблем зелених практик HRM на АТ «Прикарпаттяобленерго»..46
Висновок до розділу 2.....48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ПРАКТИК HRM ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....50
3.1. Стратегічні напрями та інноваційні підходи до формування ефективної системи зелених практик 50
3.2. Розробка заходів з вдосконалення зелених практик HRM в АТ «Прикарпаттяобленерго» 52
3.3. Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів.....55
3.4. Організаційно-методичні рекомендації щодо поширення досвіду зелених практик HRM в енергетичній галузі України.....57
Висновок до розділу 3.....60
ВИСНОВКИ.....61
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....64
ДОДАТКИ.....73

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. В умовах посилення глобальних екологічних викликів, розвитку концепції сталого розвитку та «зеленої» трансформації економіки питання екологізації систем управління персоналом набувають особливої актуальності. Енергетична галузь, яка традиційно є одним із найбільш ресурсомістких і потенційно екологічно ризикованих секторів, опиняється в центрі уваги як на рівні державної політики, так і в межах корпоративного управління. Впровадження зелених практик HRM (Green Human Resource Management) дає змогу не лише зменшити негативний вплив діяльності підприємств на довкілля, а й сформувати нову культуру відповідальності працівників, посилити корпоративну репутацію, підвищити конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість енергетичних компаній.

Для України, яка проходить етап масштабної енергетичної та інституційної трансформації, переходить до європейських стандартів ESG та водночас стикається з наслідками повномасштабної війни, питання формування екологічно відповідальної поведінки в організаціях енергетичної галузі є стратегічно важливим. Енергетичні підприємства не лише забезпечують безперебійне електропостачання й підтримують критичну інфраструктуру, а й мають бути провідниками змін у сфері ресурсоефективності, декарбонізації та соціальної відповідальності. У цьому контексті система управління персоналом перетворюється на ключовий механізм інтеграції «зелених» цінностей у щоденну діяльність працівників – через добір кадрів, навчання, мотивацію, оцінку результатів, внутрішні комунікації та корпоративну культуру. Про це ми описали в статті: Вербовська Л. С., Радевич В. І., Стахів М. І. Сучасні інструменти управління персоналом в умовах змін. Щорічна (XVI) міжнародна науково-практична Internet-конференція студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність. ФОРВАРД-2025», 25 грудня 2025 року, м. Харків.

Актуальність обраної теми зумовлена недостатньою розробленістю питань

впровадження зелених практик HRM саме в українських реаліях енергетичної галузі. Дослідженням питань кадрового забезпечення в системі управління підприємством займалася ціла низка українських вчених, серед яких Ю. Бондар, Н. Бутєва, О. Ковальова, В. Лиманський та інші. Одночасно теоретичні та практичні аспекти концепції «зеленої економіки» вивчають як відомі зарубіжні фахівці (зокрема А. Марканді, Д. Піарс тощо), так і українські науковці, що зробили значний внесок у «озеленення» економіки (Ю. Бережна, Б. Данилишин, Н. Шлапак). Актуальність теми постійно зростає, оскільки взаємозв'язок екології та економіки є ключовим питанням для сучасної економічної науки і практики. Аналіз економічних, екологічних і соціальних аспектів сталого розвитку проводиться вітчизняними вченими, такими як Л. Мельник, О. Прокопенко та інші. У світовій літературі активно досліджуються концепції Green HRM, зв'язок між зеленими практиками управління персоналом, екологічною ефективністю, корпоративною соціальною відповідальністю та стратегіями сталого розвитку. Водночас в українських дослідженнях переважає загальноорганізаційний погляд на екологічний менеджмент, тоді як людський фактор, поведінкові аспекти працівників, трансформація HR-процесів у контексті «озеленення» висвітлені фрагментарно. Це створює наукову прогалину, пов'язану із браком емпіричних розвідок щодо того, як саме енергетичні підприємства втілюють зелені HR-практики на рівні конкретних процедур, інструментів і програм роботи з персоналом. Саме її подолання і формує основу поставленої у роботі проблеми.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз особливостей впровадження зелених практик управління людськими ресурсами на підприємстві енергетичної галузі АТ «Прикарпаттяобленерго» з подальшою розробкою рекомендацій щодо удосконалення системи Green HRM.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні **завдання дослідження:**

- проаналізувати теоретичні основи зеленого управління людськими ресурсами (HRM);

- охарактеризувати сучасний стан енергетичної галузі України;

- дослідити середовище АТ «Прикарпаттяобленерго» та визначити його вплив на систему HRM;

- виконати аналіз системи управління персоналом та оцінка поточних зелених практик АТ «Прикарпаттяобленерго»;

- виявити проблеми у реалізації зелених практик HRM на підприємстві;

- окреслити стратегічні напрями та інноваційні підходи до формування ефективної системи зелених практик;

- розробити заходи з вдосконалення зелених практик HRM в АТ «Прикарпаттяобленерго»;

- обґрунтувати ефективність впровадження запропонованих заходів;

- сформулювати організаційно-методичні рекомендації щодо поширення досвіду зелених практик HRM в енергетичній галузі України.

Об'єктом дослідження є система управління людськими ресурсами підприємств енергетичної галузі в умовах переходу до сталого розвитку та екологізації діяльності.

Предметом дослідження є зміст, інструменти, механізми та результати впровадження зелених практик HRM на підприємстві АТ «Прикарпаттяобленерго».

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, використано діалектичний підхід та методи аналізу й синтезу – для опрацювання теоретичних джерел і формування концептуальної бази дослідження; історико-логічний метод – для з'ясування еволюції підходів до управління персоналом і становлення Green HRM; методи системного та структурно-функціонального аналізу – для виокремлення та характеристики основних елементів системи зелених практик HRM. Для дослідження діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» застосовано економіко-статистичні методи, аналіз документів, контент-аналіз внутрішніх нормативних актів та HR-політик, а також методи порівняльного аналізу – для зіставлення наявних практик із кращими міжнародними підходами в сфері зеленого HRM. Опитування працівників застосовано з метою аналізу системи управління

персоналом та оцінки поточних зелених практик АТ «Прикарпаттяобленерго». Метод логіко-структурного моделювання використано для розробки пропозицій щодо удосконалення системи Green HRM.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні змісту поняття «зелені практики HRM» у контексті діяльності підприємств енергетичної галузі, конкретизації їх структурних елементів (зелений рекрутинг, зелене навчання та розвиток, екологічно орієнтована мотивація, оцінка результатів з урахуванням екологічних критеріїв, формування «зеленої» корпоративної культури). У роботі запропоновано авторське бачення моделі системи зелених практик HRM для енергетичного підприємства, а також здійснено спробу інтегрувати інструменти Green HRM у загальну систему сталого розвитку АТ «Прикарпаттяобленерго». Додатковим елементом новизни є діагностика проблем впровадження зелених HR-практик на конкретному підприємстві та обґрунтування комплексу заходів, адаптованих до його організаційних та галузевих особливостей.

Практичне значення роботи полягає в тому, що сформульовані висновки й рекомендації можуть бути використані HR-службами АТ «Прикарпаттяобленерго» та інших енергетичних компаній для удосконалення політики управління персоналом у напрямі її екологізації, підвищення залученості працівників до реалізації екологічних ініціатив, формування «зеленої» корпоративної культури. Запропоновані організаційно-методичні підходи можуть слугувати основою для розробки внутрішніх регламентів, програм навчання й мотивації, а також для інтеграції показників Green HRM у систему оцінки ефективності діяльності підприємства загалом.

Склад і структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків та бібліографічної довідки. Загальний обсяг роботи 87 сторінок, з них основного тексту – 65 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗЕЛЕНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ (HRM)

1.1 Сутність та значення системи управління персоналом у забезпеченні сталого розвитку та успішної діяльності підприємства

У сучасній теорії менеджменту та людських ресурсів усе частіше наголошується на тому, що персонал підприємства не є лише «змінною виробництва», а виступає як ціннісний ресурс, стратегічний актив організації. Як підкреслюють українські дослідники, система управління персоналом (СУП) – це комплексна сукупність взаємопов'язаних підсистем, що охоплюють формування, розвиток, мотивування, утримання та використання працівників, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства [5].

На підставі аналізу робіт вітчизняних та іноземних науковців з проблем управління персоналом можна констатувати існування різноманітних підходів до трактування поняття «управління персоналом». Для безпосереднього формування системи управління персоналом використовують 3 ключові підходи: 1) функціональний, який базується на обґрунтуванні та виокремленні основних функцій і групуванні останніх у підсистеми згідно загальних функціональних ознак; 2) системний, що передбачає комплексну побудову системи з 3 незалежних підсистем управління персоналом – організаційної, економічної і соціальної, сукупність яких слугує комплексною системою управління персоналом; 3) процесний, який структурує систему управління персоналом як сукупність взаємопов'язаних і циклічно повторюваних процесів [25]. Системний підхід означає, що СУП має: цільову спрямованість (забезпечення кадрових ресурсів, їх розвиток, мотивація й утримання), функціональну структуру (кадрове планування, підбір, адаптація, навчання, оцінювання, стимулювання, розвиток кар'єри, корпоративна культура) та процесну організацію (послідовність кадрових процедур, аналітика, контроль, зворотний зв'язок) [47, с. 34]. Управління

персоналом – це складний, багатогранний та системно організований процес, що використовує різні ресурси (зокрема людські) [17, с. 18] і є специфічною сферою управлінської діяльності, об’єктом якої є люди в трудових колективах [3, с. 17]. За визначенням В. А. Рульєва, С. О. Гуткевич та Т. Л. Мостенської, цей процес спрямований на ефективне відтворення та використання кадрів для досягнення поставлених цілей організації [39, с. 12]. М. П. Денисенко деталізує його як процес планування, підбору, підготовки, оцінки та навчання працівників [18, с. 139], підкреслюючи, що стратегія управління персоналом – це система рішень, спрямованих на реалізацію місії та цілей підприємства [18, с. 139]. Згідно із системним підходом, А. В. Торбич розглядає систему управління підприємством як «складну інтегровану структуру», де управління кадрами є особливою, самостійною підсистемою, яка забезпечує синхронність, стійкість та реалізацію стратегічних планів [42]. Л. Глущенко, Т. Пілявоз і Н. Коваль визначають управління персоналом як комплексну систему, що забезпечує підприємство кваліфікованими та мотивованими працівниками, розглядаючи їх як цінний ресурс [14]. У свою чергу, О. М. Шубалий вважає систему управління персоналом (СУП) сукупністю взаємопов’язаних елементів, що обслуговують процес управління згідно з цілями підприємства [46, с. 334], а Л. В. Балабанова, дотримуючись процесного підходу, визначає СУП як комплекс завдань, цілей та методів, спрямованих на підвищення продуктивності праці [3]. Спираючись на накопичений досвід як українських, так і закордонних теоретиків та практиків, основна мета управління персоналом полягає в тому, щоб, максимально створити, розвинути і використати персонал підприємства, а також потенціал останнього. З окресленого випливає, що СУП – це не окремий відділ чи набір кадрових документів, а стратегічно інтегрований функціональний блок, який забезпечує зв’язок між людськими ресурсами підприємства та його бізнес-цілями.

Сталий розвиток підприємства передбачає забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності, довгострокове зростання та конкурентоспроможність. У цьому контексті СУП відіграє ключову роль:

1 належне управління персоналом забезпечує якісний кадровий потенціал [29], без якого неможливе виконання виробничих, інноваційних та сервісних процесів;

2 СУП створює умови для мотивації та залучення персоналу, що підвищує рівень продуктивності праці, знижує плинність кадрів, сприяє розвитку внутрішнього потенціалу організації [14];

3 СУП персоналом впливає на організаційну культуру і імідж роботодавця, що стає все більш важливим у контексті залучення та утримання талантів;

4 з управлінської точки зору, СУП забезпечує узгодження кадрових стратегій із загальною стратегією підприємства, тобто забезпечує горизонтальну та вертикальну інтеграцію людського потенціалу з бізнес-цілями [24]. СУП є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку.

СУП охоплює кілька ключових функцій: кадрове планування, підбір і розміщення, адаптація та навчання, оцінювання результатів праці, стимулювання та мотивація, управління кар'єрою та розвитком. Українські джерела виділяють також напрямки методів (адміністративні, економічні, соціально-психологічні) як інструменти управління персоналом [39, с. 68]. Окреслимо основні компоненти системи управління персоналом на рисунку 1.1.

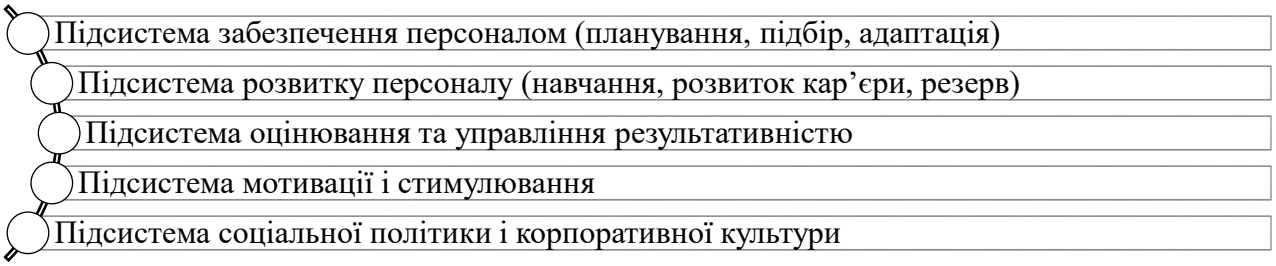


Рисунок 1.1 – Компоненти системи управління персоналом

Джерело: [7; 31; 39]

Цей модельний підхід дозволяє підприємству системно управляти персоналом, створюючи умови для його ефективного функціонування як стратегічного ресурсу.

Для ефективної та сталої діяльності підприємства система управління персоналом (СУП) вимагає низки умов, серед яких: чітка кадрова стратегія, її інтеграція з бізнес-стратегією, підтримка топ-менеджменту та технологічне забезпечення HR-процесів. Як зазначають українські дослідники [40], кадрова служба має виступати стратегічним партнером, а СУП повинна бути адаптивною до зовнішніх змін (ринку праці, технологій) і постійно вдосконалювати процеси, зокрема через гнучкі форми праці, щоб забезпечити стійкість підприємства.

Практичне значення СУП проявляється у низці конкретних результатів: зниження плинності кадрів і, як наслідок, зменшення витрат на підбір і адаптацію; підвищення продуктивності праці та якості роботи персоналу за рахунок розвитку компетенцій; швидше впровадження змін, інновацій і підвищення організаційної спроможності; підвищення привабливості підприємства як роботодавця; забезпечення відповідності кадрової політики стратегічним цілям суб'єкта господарювання; підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, СУП виступає не просто «кадровою функцією», а одним із ключових факторів успіху підприємства. Разом з тим, на підприємствах в Україні часто зустрічаються такі виклики: слабка інтеграція кадрової політики з бізнес-стратегією; низький рівень HR-аналітики; відсутність культури навчання; недостатнє використання сучасних технологій; відсутність системи управління талановитим персоналом.

Як підкреслюють українські автори, питання теоретичного та методологічного забезпечення СУП «ще не є достатньо розробленими й потребують подальших досліджень» [14].

Отже, СУП є ключовою складовою ефективного управління підприємством, оскільки вона створює, підтримує та розвиває людський капітал.

1.2 Концептуальні основи, принципи та еволюція зелених практик у сучасному менеджменті

У сучасному менеджменті поняття «зелені практики» охоплює сукупність

управлінських підходів, стратегій, технологій і бізнес-моделей, що спрямовані на мінімізацію екологічного впливу організації, раціональне використання ресурсів, дотримання принципів сталого розвитку й створення довгострокової економічної, соціальної і екологічної цінності. Вітчизняні дослідження підкреслюють, що зелена економіка має на меті «підвищення добробуту людей і забезпечення соціальної справедливості за одночасного покращення ситуації зі зайнятістю й доходами місцевого населення, розвитком приватного екологічно чистого та соціально відповідального бізнесу» [12, с. 69].

С. В. Берзіна визначає «зелену економіку» (green economics) як таку, що підвищує добробут людей і соціальну справедливість, одночасно зменшуючи ризики для довкілля та дефіцит ресурсів [6, с. 14]. Вона підкреслює, що «зелена економіка» не замінює, але істотно впливає на досягнення сталого розвитку через зменшення викидів та підвищення ефективності використання ресурсів [6, с. 14]. Б. В. Степаненко, своєю чергою, тлумачить її як економіку, що підтримує гармонійну взаємодію між людьми та природою, створюючи вартість на основі екологічної якості та безпеки [41, с. 27]. Науковець також зазначає, що її похідний інструмент, зелений бізнес, має на меті отримання прибутків без шкоди довкіллю [41, с. 28]. Зелений бізнес – це вид комерційної діяльності, який має на меті отримання прибутку від реалізації екологічних товарів і послуг, виробництво яких мінімізує екодеструктивний вплив на довкілля [41, с. 32]. При цьому використання таких товарів і послуг сприяє створенню екологічно сприятливих умов для споживачів та формуванню екологічної свідомості суспільства [41, с. 32]. У межах організаційного управління ці практики трансформуються в «green management» або екологічно орієнтований менеджмент, який інтегрує екологічну, соціальну і економічну складові у виробничі і сервісні процеси, корпоративну культуру, стратегію підприємства. Зелені практики стають важливою складовою конкурентоспроможності підприємства: вони сприяють підвищенню репутації, залученню інвестицій, стабільності бізнесу, адаптації до змін зовнішнього середовища (екологічних, регуляторних, соціальних) [26]. Отже, системне впровадження зелених практик у менеджменті є не лише формальним виконанням

екологічних нормативів, але стратегічною задачею, що забезпечує узгодженість бізнес-цілей з глобальними трендами сталого розвитку.

Розвиток зелених практик у менеджменті проходив декілька етапів (Додаток А, табл. А.1). Отже, еволюція зелених практик від простого дотримання – до стратегічної інтеграції – відображає зміну ролі екології в менеджменті: з ризику до конкурентної переваги.

Серед основних принципів, які формують систему зеленого менеджменту, можна виокремити наведені на рисунку Б.1, Додаток Б. Дотримання цих принципів дає змогу підприємству не лише відповідати нормативним вимогам, але використовувати екологічну складову як ресурс для підвищення ефективності, репутації, інноваційності.

Концептуально зелений менеджмент спирається на декілька теоретичних засад:

1 теорія сталого розвитку, яка визначає розвиток як такий, що задовольняє потреби сучасних поколінь без шкоди для можливостей майбутніх;

2 модель «трипод» – «економіка-соціум-довкілля» (economy-society-environment) як базова система для організаційної діяльності;

3 концепція зеленого бізнесу та зеленої економіки, що постулюють створення вартості через екологічну якість і безпеку;

4 підхід циркулярної економіки, який акцентує на замкнених ресурсних циклах, повторному використанні, мінімізації відходів і втрат;

5 корпоративна соціальна відповідальність (CSR) і концепція ESG, що інтегрують екологічну та соціальну складову в управлінську практику [16; 22]. Ці концептуальні засади створюють основу для формування менеджменту, який враховує екологічні ризики й можливості, та дозволяє підприємству діяти у відповідності до глобальних трендів.

Використовуючи концептуальні засади і принципи, підприємства реалізують зелені практики через конкретні заходи: розробка «зелених» стратегій (green strategy) як частини загальної корпоративної стратегії; впровадження систем екологічного менеджменту та регулярний моніторинг екорезультатів; інвестиції в

енергоефективні технології, відновлювані джерела енергії, «чисті» виробничі процеси; використання інструментів зеленої фінансування – «зелені» облігації, інвестиції, пільги; формування екологічної корпоративної культури та залучення персоналу до екологічних програм; звітність за екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) показниками, взаємодія зі стейкхолдерами; перехід до моделей циркулярної економіки: повторне використання, утилізація, «нуль відходів» [22; 30]. Зазначені заходи дозволяють підприємствам не лише виконувати екологічні вимоги, але й створювати нові бізнес-можливості: нові продукти, вихід на «зелені» ринки, покращення іміджу, зниження витрат. Зелені практики в менеджменті мають ключове значення для підвищення конкурентоспроможності; стабілізації ризиків; інноваційного розвитку; соціальної легітимності; сталого розвитку організації [11; 36].

Отже, зелені практики у сучасному менеджменті є цілісним, стратегічним підходом до управління всіма аспектами діяльності компанії, що виходить за межі простого дотримання норм і відповідає вимогам сталого розвитку.

1.3 Методика дослідження та складові елементи системи зелених практик HRM

Концептуальне обговорення зеленого управління людськими ресурсами (ЗУЛР або GHRM (Green Human Resource Management)) розпочалося у 2008 р. з моделі, запропонованої К. Джебур та Ф. Сантос, і отримало підтримку серед науковців, які займаються питаннями корпоративного екологічного управління та екологічної поведінки. Нині ЗУЛР охоплює як традиційні практики управління персоналом, що приводяться у відповідність до екологічних цілей, так і стратегічні аспекти роботи з кадрами. Згідно з підходом Д. Ренвіка і його колег, ЗУЛР можна представити 3 основними блоками:

1 розвиток зелених здібностей;

2 мотивація зелених працівників;

3 надання зелених можливостей [62, p. 53; 69; 70, p. 8].

Зелений HRM (GHRM) трактується як система політик та процедур

управління персоналом, що інтегрує екологічні цілі в базові HR-функції [71]. Дж. Йонг визначає його як «систематичне, планове узгодження звичайних людських ресурсів з практиками управління екологічними цілями організації» [80]. С. Ю. Бірюченко вказує, що GHRM охоплює планування, найм, навчання та мотивацію персоналу для досягнення цілей сталого розвитку, а його головна мета – формування кадрового потенціалу для стійкої екологічної позиції [9, с. 23], що передбачає нові методи підбору з оцінкою екокомпетентності та «зелену індукцію» [9, с. 23]. З позицій О. Г. Яворської, зелений HRM забезпечує сталий розвиток і економічний успіх, формуючи соціальний фундамент високої екологічної свідомості та належних навичок екоінноваційної роботи співробітників [49].

На першому етапі проведено огляд наукових праць, де С. Джексон, Д. Ренвік, К. Джаббур [64] та українські дослідники [9; 49] розглядають Green HRM як комплекс практик, що інтегрують екологічні цілі в HR-функції. Методологія дослідження ґрунтується на контент-аналізі [50] офіційної документації АТ «Прикарпаттяобленерго» (звіти, політики, колективний договір) та регуляторного контексту (Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» [21], зобов’язання ЄЗК). Також використано порівняльний аналіз [55] практик підприємства з кращими міжнародними та українськими аналогами [55]. Дослідження побудовано як кейс-аналіз із застосуванням системного (GHRM як частина загальної стратегії сталого розвитку) та функціонального [57] підходів. Ключове джерело інформації – опитування працівників, спрямоване на вимір сприйняття та реальної поширеності зелених HR-практик та їхнього впливу на екологічну поведінку персоналу [55].На основі узагальнення праць С. Джексона, Д. Ренвіка, К. Джаббура та інших [63; 60], ключові практики Green HRM інтегрують екологічні цілі в HR-функції:

1 зелений рекрутинг і відбір [74] – включає вимоги до екологічної свідомості кандидатів, використання цифрових інструментів і оцінку готовності підтримувати екоініціативи;

2 зелене навчання та розвиток [54] – передбачає систематичні тренінги з екологічної відповідальності, раціонального використання ресурсів та енергоефективності, що позитивно впливає на екологічну поведінку працівників;

3 зелене управління результативністю [50] – інтегрує екологічні KPI

(економія ресурсів, участь у екопроєктах) в систему оцінювання персоналу, включно з 360°-оцінюванням;

4 зелені винагороди та компенсації [57] – передбачають матеріальне (бонуси за екопроєкти) та нематеріальне (визнання, еко-компоненти в соцпакеті) стимулювання екологічно відповідальної поведінки;

5 залучення працівників до зелених ініціатив [60] – включає створення екологічних комітетів і проведення корпоративних екоакцій (озеленення, волонтерство);

6 зелена корпоративна культура та комунікації [55] – формує «зелену» організаційну культуру через інтеграцію екологічних цінностей у місію та регулярні комунікаційні кампанії;

7 цифрові та ІТ-інструменти зеленого HRM [74; 48] – використовують зелені ІТ-рішення для підвищення екологічної сталості та оптимізації HR-процесів.

Для того щоб результати дослідження були структурованими й зіставними, сформовано аналітичну модель системи зелених практик HRM, яка включає кілька блоків (Додаток В, табл. В.1). Для кожного з блоків визначено якісні критерії (наявність/відсутність, глибина формалізації, ступінь інтеграції зі стратегією) та, за можливості, кількісні індикатори (кількість програм, частка працівників, охоплених навчанням, кількість еко-ініціатив на рік тощо).

Отже, сформована методика дослідження дозволяє виділити ключові блоки GHRM (рекрутинг, навчання, винагороди тощо) та побудувати аналітичну модель для подальшого прикладного аналізу цих практик, зокрема, в енергетичній галузі та компанії АТ «Прикарпаттяобленерго».

1.4 Стан та перспективи удосконалення управління персоналом через впровадження зелених практик

У сучасній міжнародній практиці все більшу увагу набуває концепція Green Human Resource Management – інтеграція екологічних цілей у функції управління персоналом, , оскільки HR-служби мають значний потенціал впливу на екологічну сталість, що підтверджують С. Джексон і Дж. Сео [63]. В Україні, зокрема, в галузі енергетики, управління персоналом часто орієнтоване на забезпечення технічної та

виробничої безпеки, а питання екологічності, енергоефективності чи «зеленого» розвитку інтегруються ще недостатньо системно. Багато підприємств мають політики охорони праці та довкілля, але менш – кадрові політики, що формалізують «зелені» компетенції, мотивацію та залученість працівників до екологічних ініціатив. Хоча GHRM-практики позитивно впливають на екологічну поведінку працівників (green in-role behaviour) [65], Д. Ренвік підкреслює, що їхня практична реалізація, зокрема в українській енергетиці, часто залишається фрагментарною та не інтегрованою системно в HR-функції [71]. Отже, стан управління персоналом через зелені практики можна охарактеризувати як працюючий, але недостатньо сформований: присутні ініціативи, але немає повного охоплення, стандартизації, показників ефективності, чи гнучкої системи мотивації.

Серед типових викликів, з якими стикаються підприємства, можна виділити наступні:

1) недостатня інституційна підтримка;

2) брак екологічних компетенцій і культури серед працівників та менеджерів HR;

3) відсутність інтеграції зелених практик у систему мотивації, винагород та оцінки;

4) високі ресурсні витрати на запуск ініціатив без одразу видимого фінансового ефекту;

5) культурна інерція;

6) певна невизначеність вимірювання ефекту [66; 68; 78].

Ці бар’єри особливо актуальні для енергетичної галузі, де технологічні та регуляторні напрями впливу значні, а кадрові ініціативи – менш традиційні. Незважаючи на труднощі, перспективи розвитку GHRM є досить багатообіцяючими:

1) стратегічна інтеграція зелених HR-практик – перспектива полягає у тому, що HR-служби повинні стати стратегічними партнерами в реалізації екологічної політики підприємства. Згідно з С. Джексон та Дж. Сео, перехід від функціонального HR до стратегічного HR з екологічним акцентом є важливим

етапом [63]. Для підприємства в енергетиці це означає: включення зелених компетенцій до опису посад, встановлення KPI для екобезпеки, енергоефективності; інтеграція кадрових процесів із заходами модернізації мереж, цифровізації, «зеленої» трансформації;

2) формування та розвиток «зелених» компетенцій і культури – стандартними перспективами є створення програм навчання із фокусом на екологічну свідомість, ресурсозбереження, безпечне обладнання, цифрові інструменти. Результати досліджень підтверджують: працівники з вищим рівнем зеленої компетентності мають більшу готовність до еко-поведінки [66];

3) культура екологічної відповідальності – регулярні комунікації, залучення працівників до ініціатив, створення зелених команд. У енергетичній галузі, де безпека та надійність мають критичне значення, культура «зеленої» поведінки може стати конкурентною перевагою;

4) впровадження HR-технологій та цифровізації – сучасні HR-інструменти відкривають нові можливості для підвищення ефективності. Для енергетики це означає, що HR-служба може інтегруватися з технічними системами, аналітикою втрат, моніторингом ресурсів. Дослідження свідчать, що використання цифрових HR-рішень у «зелених» практиках дозволяє забезпечити більшу охопленість, гнучкість і зниження витрат [78];

5) вимірювання та оцінка впливу зелених HR-практик – впровадження систем індикаторів, які дозволяють відслідковувати вплив HR-ініціатив на продуктивність, плинність кадрів, екологічні показники. Розробка показників дає змогу вимірювати окупність зелених HR-практик, формувати бізнес-кейси. Дослідження підкреслюють, що зв’язок між GHRM і екологічною/фінансовою результативністю підтверджується [68].

Для підприємств енергетики, зокрема операторів систем розподілу, удосконалення HR через впровадження зелених практик має особливе значення завдяки:

1 зменшенню технічних втрат, аварійності, підвищення надійності мереж, що позитивно впливає на екологічну та економічну сталість;

2 підвищенню залученості та мотивації персоналу;

3 поліпшенню іміджу компанії – «зелена» кадрова політика може сприяти підвищенню довіри; 4) відповідності міжнародним трендам, що створює конкурентні переваги [57; 65; 69].

Для ефективного впровадження зелених HR-практик рекомендовано:

1 розробити кадрову стратегію, що включає екологічні цілі, визнає потенціал HR-служби як драйвера сталого розвитку;

2 інтегрувати зелений компонент у всі HR-функції;

3 розвивати «зелені» компетенції працівників через регулярне навчання, створення освітніх програм, підтримку екологічної поведінки;

4 встановити показники й KPI, які відображають вплив кадрових практик на екологічну результативність;

5 використовувати цифрові HR-інструменти, щоб зменшити ресурсоспоживання HR-процесів, підвищити гнучкість і охоплення;

6 стимулювати залученість працівників через створення екокомітетів, команд, раціоналізаторських програм, заохочення екологічної ініціативи;

7 впроваджувати «зелену» культуру;

8 оцінювати і коригувати практики на основі моніторингу, аналізу результатів, порівняння з кращою практикою, формування дорожньої карти вдосконалення [60; 66; 68].

Отже, управління персоналом через впровадження зелених практик має великий потенціал для підвищення екологічної, соціальної, економічної стійкості підприємств.

Висновок до розділу 1

Дослідження теоретичних основ зеленого управління людськими ресурсами (HRM) дало змогу сформулювати наступні висновки:

1 СУП є фундаментальною складовою ефективної системи управління підприємством, що сприяє створенню людського капіталу, його підтриманню і

розвитку. У сучасних українських умовах модернізація системи управління персоналом починає бути необхідністю для успішної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

2 Концептуально зелені практики у сучасному менеджменті – це не лише дотримання екологічних норм, а цілісний підхід до управління ресурсами, процесами, людьми і стейкхолдерами, який відповідає вимогам сталого розвитку. Принципи раціональності, системності, інноваційності, відповідальності та інтеграції створюють основу «зеленого менеджменту». Найбільше значення ці практики мають у підвищенні конкурентоспроможності, стабілізації ризиків та забезпеченні довгострокового розвитку організації.

3 Сформована методика дослідження спирається на аналіз наукових джерел, нормативно-правової бази, корпоративних документів, опитуванні працівників та кращих практик енергетичних компаній. Виділення ключових блоків GHRM (зелений рекрутинг, навчання, оцінювання, винагороди, залучення персоналу, корпоративна культура, цифрові HR-технології) й побудова аналітичної моделі створюють концептуальне підґрунтя для подальшого прикладного аналізу системи зелених практик HRM в енергетичній галузі та, зокрема, в АТ «Прикарпаттяобленерго».

4 Не дивлячись на те, що сьогодні стан впровадження зелених практик залишається фрагментованим, перспективи є значними. Зокрема, для енергетичної галузі, де технічні, безпекові й екологічні фактори тісно переплетені, зелений HR-підхід може стати каталізатором трансформації, підвищення мотивації персоналу та конкурентоспроможності компанії. Головне – системність, інтеграція, цифровізація, чітка вимірюваність, а також культура відповідальності.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ПРАКТИК HRM НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

2.1 Загальна характеристика енергетичної галузі України

Енергетична галузь України відіграє провідну роль у функціонуванні економіки, забезпеченні побутових і промислових споживачів енергією, а також у національній безпеці. Останні роки (2022-2025 рр.) виявилися для неї надзвичайно складними – через повномасштабне вторгнення Росії, руйнування енергоінфраструктури, значні зміни в енергетичній політиці та прискорену трансформацію до «зеленої» економіки.

Згідно з даними International Energy Agency (IEA), у 2023 р. основними джерелами первинного енергопостачання в Україні були природний газ (29%), атомна енергія (24%), а також вугілля/теплова та гідроенергія [72]. При цьому, за оцінками German-Ukrainian Energy Partnership [61], енергетична інтенсивність економіки України у 2022-2023 рр. залишалася дуже високою, перевищуючи середньоєвропейські показники у 3-4 рази. У 2022 р. споживання енергії на душу населення знизилося до приблизно 1,7 toe (тонна нафтового еквіваленту). Інвестиції у виробництво, переробку і постачання енергоресурсів зросли у 2023 році до 109,3 млрд грн, що у 2,2 рази більше, ніж у 2022 р. (49,7 млрд грн) [16].

Проаналізуємо показники енергетичної галузі України за такими сегментами: 1) електроенергія; 2) природний газ; 3) нафта та нафтопродукти; 4) інші джерела енергії – за період 2022-2025 рр., з використанням даних з доступних джерел.

Через війну Україна суттєво втратила частину генеруючих потужностей електроенергії і залишається дуже залежною від атомної генерації та імпорту енергії (табл. Г1, Додаток Г). Споживання електроенергії зменшилось через зниження промислової активності, руйнування інфраструктури та відключення. UI Future й інші джерела зазначають, що попит знизився, але попит на резерви імпорту зростає [38]. У 1 половині 2025 р. Україна імпортувала ресурси на 257,7 млрд дол,

тоді як доходи від експорту становили лише 0,12 млрд дол – імпорт енергії (включно з електроенергією) у 40 разів перевищив експорт. Крім того, у вересні 2025 р. експорт електроенергії встановив рекорд – 635,1 ГВт·год [38] (рис. 2.1).

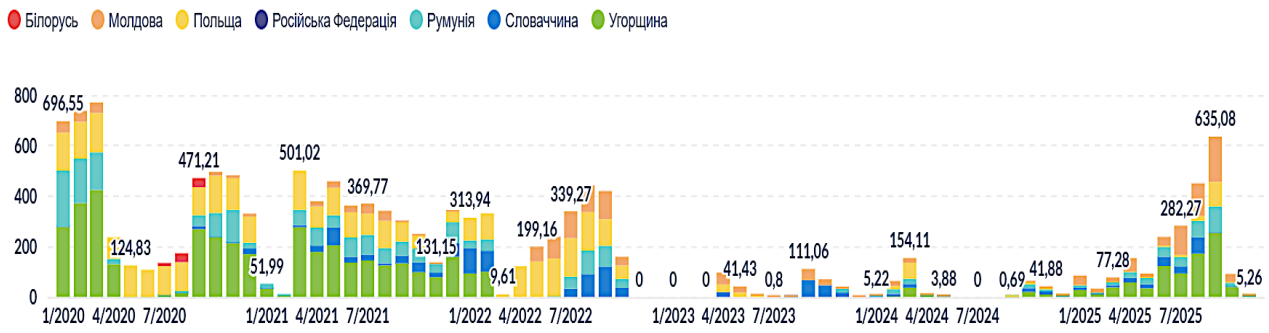


Рисунок 2.1 – Експорт з ОЕС України, тис. МВт*год [38]

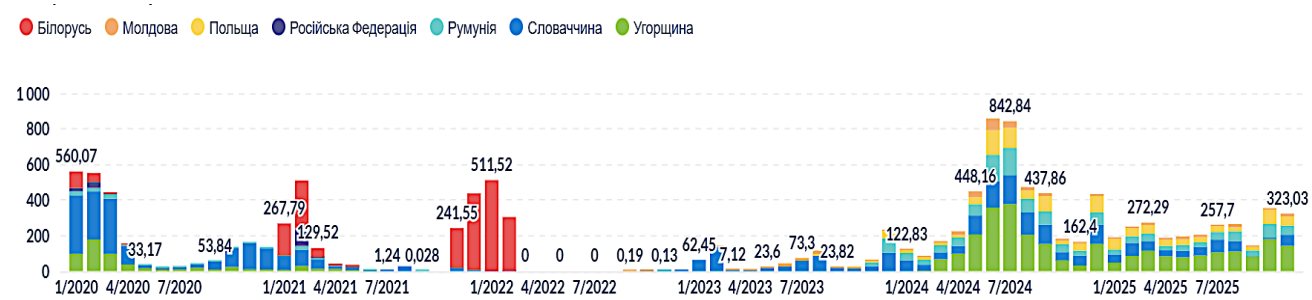


Рисунок 2.2 – Імпорт до ОЕС України, тис. МВт*год [38]

Ключові тенденції: суттєвий тиск на генерацію: руйнування потужностей, зростання імпорту; зростання участі атомної генерації, зменшення традиційних ТЕС/ТЕЦ; експорт електроенергії починає відновлюватись, але все ще поки що в умовах обмежених ресурсів; ціни і витрати на імпорт енергії значно зросли, що впливає на фінансову стабільність сектору.

Через бойові дії і вплив війни видобуток газу значно знизився, інфраструктура пошкоджена. У першій половині 2025 р. імпорт газу зріс у 19,3 рази порівняно з аналогічним періодом 2024. У першій половині 2025 р. Україна закупила 2,30 млрд м³ газу вартістю 1,17 млрд дол [13]. Спостерігається зниження промислового попиту (рис. 2.3), зміна структури споживання через війну, підвищена залежність від імпортованого газу та ПСГ (підземні сховища).

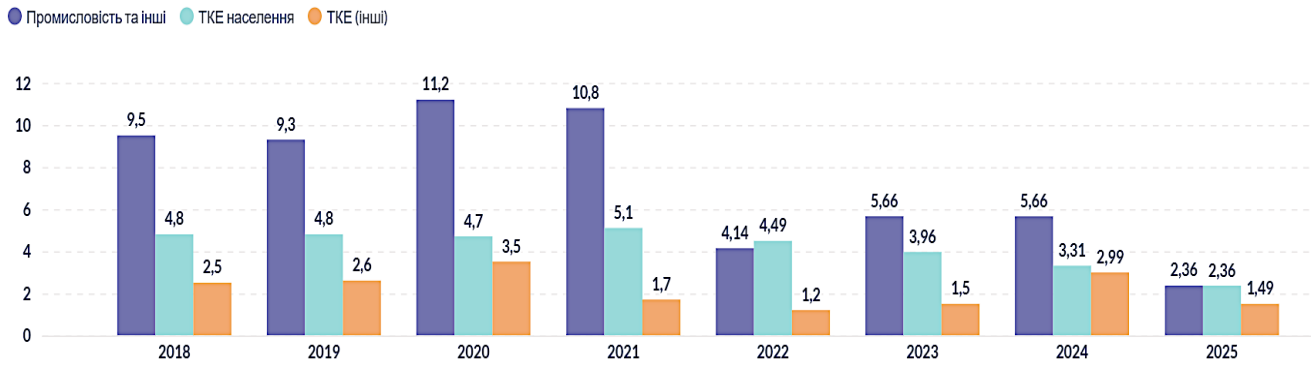


Рисунок 2.3 – Споживання природного газу промисловістю та ТКЕ, млрд м3 [13]

Оскільки імпорт стає критичною складовою, ціни на газ та газові продукти в Україні під тиском світових цін та логістичних ризиків. Ключові тенденції: різке зростання імпорту газу як реакція на зниження власного видобутку; зростання витрат на імпорт, що створює фінансовий тиск; перехід до заміни частини газового споживання альтернативами (ВДЕ, біомаса) – але ще на початковій стадії.

У першій половині 2025 р. частка нафтопродуктів у структурі імпорту енергоресурсів була найбільшою – біля 57,9% вартості імпортних енергоресурсів. Україна імпортувала приблизно 3,49 млн т нафтопродуктів у першій половині 2025 р., основні постачальники: Польща (15,3%), Греція (13,6%), Туреччина (12,2%), Литва (11,9%), США (10,7%) [37] (рис. 2.4).

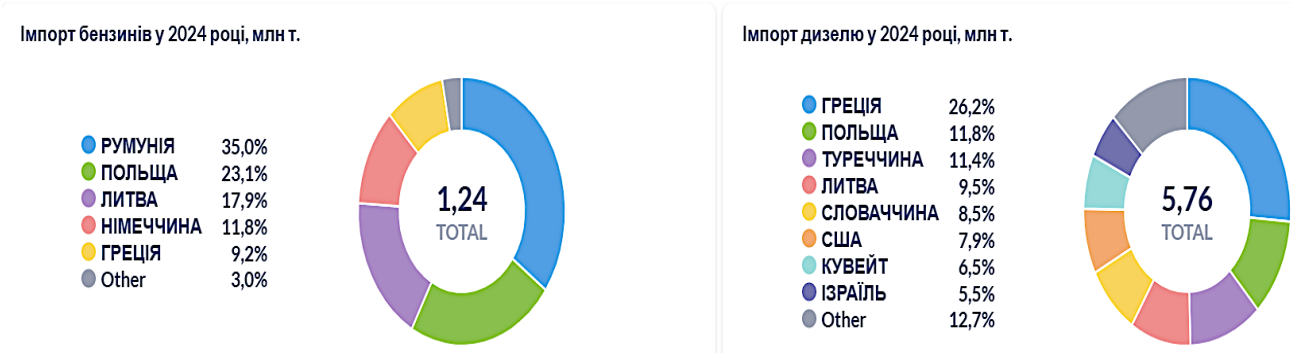


Рисунок 2.4 – Імпорт нафтопродуктів [38]

Через війну імпорт нафтопродуктів лишається важливим для автомобільного транспорту, військового/логістичного забезпечення, генерації резервних потужностей. Логістичні затрати, підвищений ризик імпорту, зміна постачальників

– усе це впливає на вартість нафтопродуктів для України. Ключові тенденції: залежність від імпорту нафтопродуктів підсилюється; витрати на імпорт паливних ресурсів суттєво зросли; логістичні ризики та геополітика постачання відіграють зростаючу роль.

Розглянемо інші джерела енергії (вугілля, біомаса, ВДЕ, гідро).

Україна має значний потенціал для розвитку дахових сонячних систем (~238,8 ГВт) і генерування ~290 ТВт·год/рік. У 2025 р. встановлено приблизно 600 МВт розподіленої генерації, ще біля 800 МВт очікується до кінця року. У структурі імпорту енергоресурсів 1 пол. 2025 р. вугілля становило близько 9,5% вартості імпорту [44]. Традиційні ТЕС/ТЕЦ та вугільна генерація зазнали значних пошкоджень через атаки на інфраструктуру. Перехід до «зелених» та розподілених джерел – важливий напрям розвитку, особливо в умовах втрат централізованої генерації. Розподілена генерація та ВДЕ можуть компенсувати частину втрат і підвищити стійкість системи. Імпорт вугілля та інших традиційних джерел подорожчав, що стимулює інвестування у ВДЕ та альтернативи.

Внаслідок атак з лютого 2022 р. енергосистема України зазнала значних руйнувань: станом на 2024 р. знищено/окуповано близько 64% потужностей (або 36 з 25 ГВт), до вересня 2024 р. втрачено 80% теплових потужностей, а до жовтня 2025 р. – 60% газовидобувних (проти 40% на початок 2025 р.), через що інфраструктура працює лише на 1/3 довоєнної потужності [43]. Україна залежить на 2/3 від 3 діючих АЕС, а піковий попит знизився з ~18 ГВт (2023/2024) до ~16,5 ГВт (2024/2025) [43]. Зростає імпорт, який у жовтні 2025 р. становив ~353,9 ГВт·год, що у 2,5 рази більше, ніж у вересні [43]. За 1 півріччя 2025 року імпорт енергоресурсів сягнув $4,86 млрд, тоді як експорт – лише $0,12 млрд (рис. 2.5). У порівнянні з аналогічним періодом 2024 р. витрати на імпорт підвищились на 14,4%, тоді як доходи від експорту – на 20,6%. Незважаючи на збільшення фінансових надходжень, держава зберігає статус енергодефіцитної, що підтверджується критичним дисбалансом у зовнішній торгівлі енергоресурсами: витрати на імпорт перевищують доходи від експорту у 40 разів.

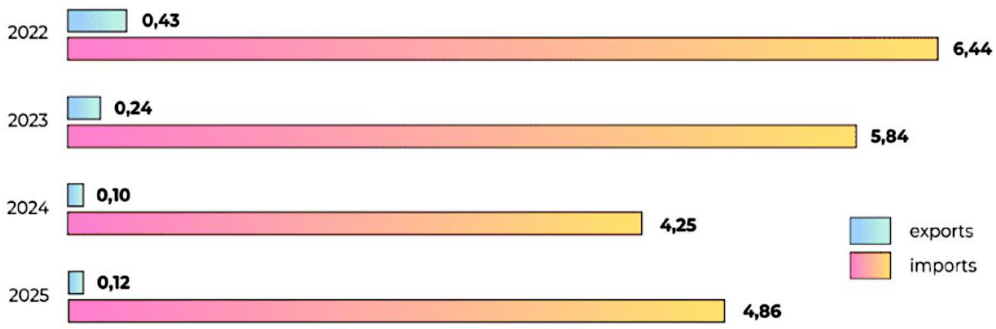


Рисунок 2.5 – Вартість імпорту та експорту паливно енергетичних товарів за 1 півріччя 2022-2025 років, млрд дол [44]

У порівнянні з 2021 р. (співвідношення експорту до імпорту 1:19, негативне сальдо −14,15 млрд), у 1 півріччі 2025 р. розрив поглибився: співвідношення сягнуло 1:40, а негативне сальдо склало −4,74 млрд доларів [44], що вказує на критичну залежність від імпорту та вразливість енергобезпеки [44]. Атаки у 2024 р. викликали зростання імпорту електроенергії, а удари по газовій інфраструктурі у 2025 р. спричинили падіння видобутку та необхідність нарощування імпорту газу [43]. Уряд підтримує обмеження на експорт (нульова квота на природний газ, ліміти: 1,3 млн тонн коксівного вугілля та 0,4 млн тонн мазуту) [43]. За 1 півріччя 2025 р. структура імпорту домінувала нафтою та нафтопродуктами (57,9% витрат), далі йшли нафтові та газоподібні вуглеводні (23,6%), кам’яне вугілля (9,5%) та електроенергія (5,7%), тоді як решта категорій становила лише 3,3% [43]. (рис. 2.6).

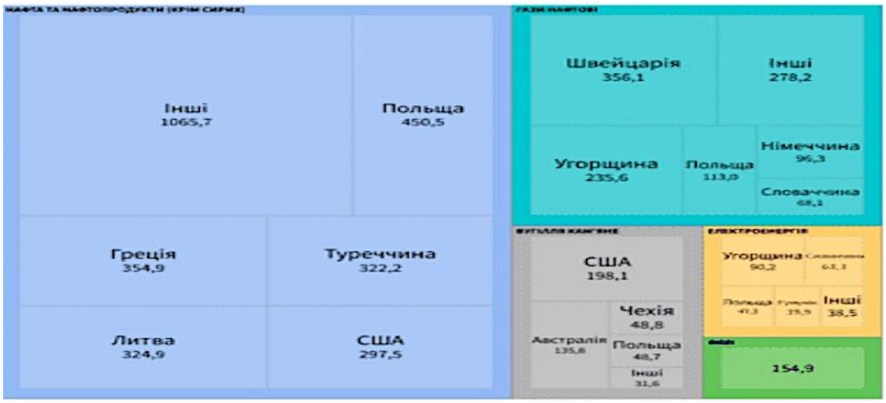


Рисунок 2.6 – Географічна структура імпорту енергоресурсів у 1 півріччі 2025 р., млн дол [44]

У 1 півріччі 2025 р. витрати на імпорт нафтопродуктів скоротилися на 16,6% (економія $0,56 млрд), склавши $2,82 млрд при обсязі 3,49 млн тонн. Ключові постачальники: Польща (15,3%), Греція (13,6%), Туреччина (12,2%), Литва (11,9%) та США (10,7%). Водночас, витрати на імпорт нафтових газів зросли майже в 4 рази до $1,15 млрд (обсяг 1,64 млн тонн), де лідерами стали Швейцарія (30,3%), Угорщина (20,3%) та Польща (10,0%) [44]. Імпорт кам'яного вугілля також зріс майже в 2 рази у витратах ($0,46 млрд проти $0,21 млрд) та в обсягах (1,98 млн тонн проти 1,06 млн тонн), із основними постачальниками: США (38,6%), Австралія (27,9%), Польща (12,7%) та Чехія (11,3%) [44]. Витрати на імпорт електроенергії зросли на 48% (попри зменшення обсягів), а найбільшими постачальниками були Угорщина (32,3%), Словаччина (22,7%) та Польща (17,0%) [44].

Експорт паливно-енергетичних товарів у 1 півріччі 2025 р. забезпечив 122,4 млн дол виручки та здійснювався до 71 країни (рис. 2.7).

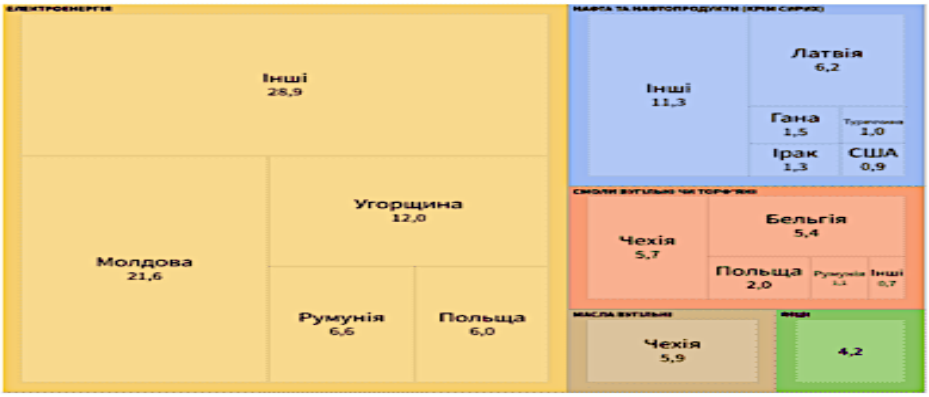


Рисунок 2.7. – Географічна структура експорту енергоресурсів у 1 півріччі 2025 р., млн дол [44]

За 1 півріччя 2025 р. експортні надходження від енергоресурсів склали $122,2 млн, де домінувала електроенергія (61,4%, або $75,1 млн), що вперше з початку вторгнення показало зростання на 103,9% порівняно з 2024 р. [43]. Основними покупцями електроенергії були Бельгія (33,0%), Молдова (28,8%) та Угорщина (16,0%) [43]. Другою категорією були нафта та нафтопродукти ($22,2 млн, або 18,1%), експорт яких (обсяг 18,4 тис. тонн) перевищив минулорічний показник на $8,6 млн, при цьому понад 65% обсягу припало на Латвію [43]. Смоли вугільні та

торф’яні принесли $15,0 млн (12,3%) від 35,4 тис. тонн (з них понад 95% виручки – від 4 країн), але їхні фінансові надходження впали на 17,4%, а обсяги – на 13,4 тис. тонн порівняно з 2024 р. [43]. Решта енергоресурсів забезпечила 8,2% надходжень ($10,1 млн) [43]. Кабмін встановив нульову квоту на експорт природного газу та обмеження на коксівне вугілля (не більше 1,3 млн т) і мазут (не більше 0,4 млн т) [6; 43].

Незважаючи на війну, Україна активно просуває «зелену» трансформацію енергетики. Наприклад, в 2025 р. понад 800 МВт нових вітроенергетичних проєктів були анонсовані. У серпні 2024 р. уряд затвердив план інвестицій на 20 млрд дол для збільшення частки ВДЕ до 27% до 2030 р. Також важливим є аналіз потенціалу: дослідження показує, що дахові PV системи в Україні можуть мати потенціал близько 238,8 ГВт і виробляти приблизно 290 ТВт·год на рік [43]. Це вказує на суттєві перспективи розвитку відновлюваної генерації, особливо на фоні необхідності децентралізації енергосистеми та підвищення її стійкості до атак.

Аналіз показників за сегментами вказує, що українська енергетична галузь переживає глибоку трансформацію під тиском війни, пошкоджень, логістичних й фінансових викликів: 1) сегмент електроенергії – зниження виробництва, зростання імпорту, перебудова структури генерації; 2) сегмент газу – різке зростання імпорту, зниження видобутку, підвищення витрат; 3) сегмент нафти/нафтопродуктів – сильна залежність від імпорту, підвищення вартості і логістичних ризиків; 4) сегмент інших джерел – значний потенціал ВДЕ та розподіленої генерації, який наразі починає реалізовуватись, але ще потребує часу і інвестицій. Серед ключових викликів галузі: руйнування інфраструктури; високий рівень енергомісткості економіки і низька ефективність використання ресурсів; необхідність модернізації мереж та генерації в умовах військового конфлікту; фінансові та інвестиційні ризики, що посилюються війною і регуляторною невизначеністю. Незважаючи на складнощі, галузь має вагомі перспективи: підвищення ролі відновлюваних джерел, збільшення частки ВДЕ у енергобалансі; децентралізація генерації, побудова систем накопичення енергії, впровадження «розумних» мереж; стимулювання енергоефективності, зниження енергомісткості, що є пріоритетом

державної політики; залучення міжнародних інвестицій, реалізація «зелених» проєктів на фоні відновлення й трансформації; посилення кадрового потенціалу, технологічних здібностей і HR-систем у контексті сталого розвитку.

Для подальшого розвитку галузі та забезпечення енергетичної стійкості важливі: модернізація інфраструктури, розвиток ВДЕ, інтеграція з європейськими ринками, посилення кадрового потенціалу й управління HR-аспектами, а також контролю витрат на імпорт.

2.2 Дослідження середовища АТ «Прикарпаттяобленерго» та визначення його впливу на систему HRM

Приватне акціонерне товариство «Прикарпаттяобленерго» (АТ «Прикарпаттяобленерго»), код ЄДРПОУ 00131564, було зареєстровано 23.10.1998 р. [30]. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 25 908 875,00 грн. Основний вид діяльності – розподіл (розподільні мережі) електричної енергії (код 35.13) [2]. Юридична адреса – місто Івано-Франківськ, Івано-Франківська область.

Сьогодні компанія – провідний оператор розподільчих мереж Івано-Франківщини, який забезпечує електропостачанням населення, підприємства та організації регіону. АТ «Прикарпаттяобленерго» виконує такі ключові функції: передача та розподіл електроенергії по локальних мережах, приєднання нових споживачів до мережі, обслуговування і ремонт розподільчої інфраструктури (повітряні та кабельні лінії, трансформаторні підстанції), комерційний облік і обслуговування клієнтів [10; 34].

Внутрішнє середовище АТ «Прикарпаттяобленерго» характеризується поєднанням значного виробничого потенціалу, розгалуженої інфраструктури розподільчих мереж, достатньо сталої фінансово-економічної діяльності та функціонально розвиненої СУП. Компанія є одним із найбільших операторів системи розподілу у західному регіоні України, що визначає специфіку її внутрішніх процесів і вимоги до кадрового забезпечення, технологічної

модернізації та ефективної організації виробничих операцій. Одним із ключових компонентів внутрішнього середовища виступає виробничо-технічний потенціал підприємства. На балансі АТ «Прикарпаттяобленерго» перебуває понад 23 тис. км ліній електропередач різних класів напруги, близько 7 тис. трансформаторних підстанцій та інше високовартісне енергетичне обладнання. Значна частина мереж експлуатується понад нормативний строк, що формує високий рівень фізичного зносу (в середньому по галузі 60-70%), однак компанія здійснює системні заходи модернізації: реконструкцію повітряних ліній 0,4-10 кВ, оновлення трансформаторів, впровадження систем дистанційного моніторингу та автоматизації підстанцій. Модернізація підвищує надійність розподілу електроенергії та знижує рівень технічних втрат [34]. Як оператор системи розподілу (ОСР), з 1 січня 2019 року компанія зосередилась саме на функціях розподілу, а не поставки. Компанія надає послуги і для класів напруг 35 кВ і нижчих, що охоплює як промислових, так і побутових споживачів. Мережеве господарство АТ «Прикарпаттяобленерго» включає 26255,2 км повітряних та кабельних ліній; 6723 трансформаторних підстанцій. За рік через електромережі АТ «Прикарпаттяобленерго» передається орієнтовно 2 млрд. 665 млн. 488 тис. кіловат-годин електроенергії. Територія ліцензованої діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» складає 13,9 тис. кв. км. [34].

Протягом останнього десятиліття має місце стійка позитивна динаміка зростання обсягів електроенергії, що надходить до мереж компанії, з середньорічним показником близько 2,7 млрд кВт·год, що підтверджує як збільшення споживчого попиту, так і готовність компанії ефективно задовольняти ці зростаючі потреби. За цей 10-річний період компанія досягла значного прогресу у підвищенні якості обслуговування та надійності: показник SAIDI (середня тривалість знеструмлення на одного клієнта) знизився на 49,7%, що є прямим доказом істотного підвищення надійності мережі та скорочення часу відключень. Водночас, технологічні втрати електроенергії (ТВЕ) вдалося знизити на 1,7%, що вказує на успішну оптимізацію процесів передачі та розподілу. Загальні інвестиції у модернізацію підстанцій та ліній протягом десятиліття перевищили 2 млрд грн,

що стало ключовим фактором для підвищення загальної ефективності та надійності системи. За цей же час АТ «Прикарпаттяобленерго» успішно приєднало понад 35 тисяч нових споживачів (юридичних та побутових), демонструючи свою здатність до розширення мережі та забезпечення зростаючого попиту на свої послуги. Крім того, досліджувана компанія істотно розширила ефективність обслуговування клієнтів, зокрема, створивши цілодобовий кол-центр, впровадивши «персональний кабінет споживача» на сайті, активно розвиваючи онлайн-канали комунікації (включаючи чат-боти та месенджери). Вказане забезпечило оперативний обмін інформацією, гарантувало високий рівень захисту конфіденційних даних та сприяло постійному вдосконаленню якості послуг [34].
АТ «Прикарпаттяобленерго» досягло рівня 99,3% в мережах 110-35 кВ та 12,2% в мережах 10-0,4 кВ впровадження систем моніторингу та керування, що надають змогу відстежувати стан мережі в режимі реального часу. Компанія продовжує розвивати зазначену систему, наближаючись до стандартів smart-мереж. Вона успішно реалізовує завдання міжнародного науково-дослідного проекту eFORT, направленого на розроблення цифрового двійника високовольтної підстанції за допомогою технологій доповненої і віртуальної реальності [34]. Компанія є одним з найбільших платників податків в області, входячи до 10 провідних обленерго України за показниками розрахунків з енергоринком, що вказує на стабільність, фінансову дисципліну та відповідальність перед ринком та споживачами. Компанія підтримує рівень стандартів: ще з 2008 р. проходить сертифікацію на відповідність до міжнародних стандартів якості (зокрема, ISO 9001:2008) [34]. Через широку клієнтську базу і численну мережу, підприємство відіграє ключову роль для інфраструктурної безпеки регіону – забезпечує електропостачання, обслуговування мереж, підключення нових споживачів, комерційний облік. За інформацією бізнес-довідників: компанія обслуговує близько 500000 споживачів, з них близько 488000 – домогосподарства (населення) [1].

Важливу роль у внутрішньому середовищі відіграє кадровий потенціал підприємства. Чисельність персоналу перевищує 3 тисячі осіб, з них понад 35-40% – інженерно-технічні працівники, що здійснюють обслуговування та ремонт

мереж, експлуатацію обладнання, реагування на аварійні ситуації та стихійні явища [34]. Компанія характеризується високим рівнем професійної підготовки кадрів: значна частка працівників проходить щорічні курси та інструктажі з електробезпеки, роботи в умовах підвищеної небезпеки, цифрових технологій Smart Grid та автоматизованих систем керування. Це свідчить про значний кадровий ресурс підприємства та потребу в розвиненій СУП, професійному розвитку й підтримці працівників. Водночас загальноукраїнська проблема кадрів технічних спеціальностей впливає і на підприємство: спостерігається дефіцит молодих фахівців, потреба у підвищенні мотивації та оновленні HR-практик. СУП є одним із визначальних елементів внутрішнього середовища. Вона містить традиційні для ОСР функції: найм, адаптацію, навчання, охорону праці, оцінювання результативності, управління компетенціями, компенсації та пільги. Останніми роками компанія посилює акцент на безпеці праці, корпоративній відповідальності та цифровізації HR-процесів. У структурі HRM впроваджуються елементи зелених практик: онлайн-інструктажі, електронний документообіг, екологічна орієнтація інструктажів, модернізація офісів і виробничих приміщень відповідно до принципів енергоефективності. Важливими характеристиками внутрішнього середовища є формування корпоративної культури безпеки, підвищення відповідальності працівників та участі персоналу у внутрішніх програмах вдосконалення.

Значний вплив на внутрішнє середовище має фінансово-економічний стан підприємства. Компанія забезпечує стабільні показники діяльності, має достатні оборотні ресурси для виконання інвестиційної програми, розширення ремонтних робіт та впровадження цифрових рішень. Водночас внутрішні фінансові можливості обмежуються регуляторною моделлю тарифоутворення НКРЕКП, що встановлює рівень інвестиційної програми та структуру витрат. Це впливає на темпи оновлення мереж і ступінь залучення персоналу до інноваційних проєктів, зокрема в частині зелених HR-практик. Основні економічні показники комерційної діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» за 2022-2024 рр. наведемо у табл. Д. 1, Додатку Д. Дані свідчать, що АТ «Прикарпаттяобленерго» у 2022-2024 рр. суттєво

наростило обсяг реалізації: з 12939,2 тис. грн до 28751,6 тис. грн (+122,3%). Сукупні витрати зросли майже синхронно: з 12865,3 тис. грн до 28546,0 тис. грн (+122,0%), при цьому собівартість зросла на 410,5% (з 2565,5 до 13099,6 тис. грн), а інші операційні витрати – на 181,0% (з 5499,7 до 15446,4 тис. грн). Незважаючи на це, компанія збільшила фінансовий результат до оподаткування (+178,2%, з 73,9 до 205,6 тис. грн) і чистий прибуток (+178,2%, з 60,6 до 168,6 тис. грн). Це відобразилося у зростанні рентабельності продажів (з 0,47% до 0,93%), хоча рівень витрат у собівартості зріс із 19,8% до 45,6%. Коефіцієнт ефективності витрат покращився з 0,0047 (2022 р.) до 0,0076 (2023 р.), але знизився до 0,0059 у 2024 р., Це вказує на необхідність подальшого контролю операційних і виробничих витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та пошуку резервів для зміцнення фінансової стійкості.

Окремим елементом внутрішнього середовища є інформаційно-цифрова інфраструктура підприємства. АТ «Прикарпаттяобленерго» активно впроваджує цифрові сервіси: системи автоматизованого збору даних, геоінформаційні модулі, дистанційне керування підстанціями, внутрішні електронні платформи для персоналу. Значна частина HR-процесів переведена на електронний документообіг, що зменшує витрати часу та ресурсів, а також збільшує прозорість процедур. Проте цифровізація потребує постійних інвестицій, оновлення обладнання та навчання персоналу. Функціонування підприємства також визначається організаційною структурою, характерною для ОСР: наявність операційних центрів, районів електричних мереж, підрозділів оперативно-диспетчерського обслуговування, ремонтних бригад. Організаційна структура включає 17 філій (районних підрозділів – районних мереж) та центральний апарат управління. Вищий орган акціонерного товариства – Загальні збори акціонерів. Органи управління та контролю – Наглядова рада, Ревізійна комісія. Виконавчий орган товариства – Правління, яке очолює Голова Правління. Вказана структура забезпечує оперативність реагування на аварійні ситуації, однак потребує підвищення ефективності комунікацій та оптимізації управлінських процесів для зменшення витрат і підвищення швидкості ухвалення рішень. Загалом внутрішнє середовище

АТ «Прикарпаттяобленерго» можна охарактеризувати як таке, що поєднує високий технічний потенціал, професійний кадровий ресурс, сталу фінансову діяльність та прагнення до цифрової й екологічної модернізації. Водночас внутрішні виклики пов’язані з необхідністю оновлення технологій, подоланням зносу інфраструктури, удосконаленням HR-системи та підвищенням адаптивності до умов воєнного та поствоєнного відновлення енергетичної галузі.

Зовнішнє середовище АТ «Прикарпаттяобленерго» формується під впливом сукупності політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і регуляторних чинників, що визначають умови функціонування підприємства як оператора системи розподілув енергетичній галузі України. Після 2022 року зовнішні обставини для підприємства характеризуються безпрецедентною динамікою, високим рівнем невизначеності, технологічними викликами та зростанням ролі екологічної та цифрової трансформації. Одним із найвпливовіших факторів зовнішнього середовища є політичний контекст, зокрема воєнні дії, які спричинили масштабні руйнування об’єктів енергетичної інфраструктури по всій Україні. Хоч Івано-Франківська область у 2022-2024 рр. зазнала менше руйнувань порівняно з центральними чи східними регіонами, постійні ракетні удари по енергетичній системі країни викликають загальнонаціональні розбалансування, що впливають і на роботу ОСР. Це створює підвищене навантаження на мережі, ризики для стабільності енергопостачання, а також постійний тиск на ремонтні та оперативні підрозділи. Окрім воєнного впливу, політичний фактор визначається інтеграцією України до європейського енергетичного простору ENTSO-E, що розширює вимоги до модернізації мереж, підвищення їхньої гнучкості та відповідності європейським стандартам. Важливою складовою зовнішнього середовища є регуляторна політика НКРЕКП, яка формує правила роботи операторів системи розподілу, встановлює тариф на розподіл електроенергії, визначає параметри інвестиційних програм, стандарти якості послуг та показники SAIDI/SAIFI. З 2023 року регулятор посилив вимоги до надійності розподілу, розширивши контроль за інвестиціями в модернізацію мереж. Для АТ «Прикарпаттяобленерго» це означає необхідність планового оновлення

інфраструктури під наглядом регулятора, що обмежує гнучкість, але одночасно стимулює інвестиції в критичні напрямки – автоматизацію, зменшення втрат, підвищення енергоефективності. Регуляторна модель RAB-тарифоутворення, що діє для ОСР, створює передумови для довгострокових інвестицій, але її ефективність залежить від рішень держави щодо нормативної доходності активів.

Суттєвий вплив на діяльність підприємства чинять економічні фактори, зокрема інфляція, зростання цін на електротехнічне обладнання, підвищення вартості пального та матеріалів, що застосовуються у ремонтах мереж. У 2022-2024 рр. ціни на трансформатори, кабелі, генератори та інші ключові матеріали збільшилися на 30-70%, що підвищило вартість інвестиційних проєктів. Економічна нестабільність та зменшення платоспроможності частини населення формують ризики для розрахунків за електроенергію, що впливає на операційний грошовий потік підприємства. Водночас Покуття й Прикарпаття характеризуються високою часткою малого та середнього бізнесу, стабільною демографічною структурою та розвитком критичної інфраструктури (лікарні, водоканали, промислові об’єкти), що забезпечує прогнозоване споживання електроенергії. Важливим компонентом зовнішнього середовища є технологічний фактор. Вимоги до модернізації енергосистеми України, зокрема до побудови інтелектуальних мереж Smart Grid, впровадження автоматизованих систем обліку електроенергії (AMI), цифрових систем диспетчеризації та моніторингу, суттєво впливають на технологічний розвиток АТ «Прикарпаттяобленерго». Збільшення кількості розподіленої генерації (сонячних електростанцій домогосподарств, малих СЕС бізнесу), необхідність інтеграції ВДЕ та забезпечення якості електроенергії визначають потребу у цифрових рішеннях та інвестиціях у керованість мережі. Компанія відчуває тиск на прискорення цифровізації: це стосується як технічної інфраструктури, так і HR-процесів, включно з впровадженням цифрових платформ навчання, електронного документообігу та дистанційних інструктажів. Значний вплив на зовнішнє середовище здійснюють соціальні фактори. Івано-Франківська область має відносно стабільну демографічну ситуацію, але зазнає міграційних змін через воєнні дії: частина робочої сили переміщується за кордон або до інших

регіонів. Це формує дефіцит кваліфікованих електромонтерів, інженерів та фахівців технічних спеціальностей. Водночас населення, бізнес та громади очікують від підприємства стабільного енергопостачання та участі у відновленні критичної інфраструктури. Підвищуються соціальні вимоги до якості обслуговування, цифрових сервісів, швидкості реагування на аварії. Помітний вплив мають екологічні фактори, що включають як природні ризики, так і вимоги міжнародних та українських політик у сфері сталого розвитку. Карпатський регіон характеризується складними природними умовами: сильними вітрами, мокрим снігом, повенями, ожеледицею, які збільшують аварійність і навантаження на ремонтні бригади. Окрім природних умов, екологічний фактор визначається Європейським зеленим курсом, зобов'язаннями України щодо декарбонізації, необхідністю зменшення втрат електроенергії, впровадженням енергоефективних технологій. Це стимулює підприємство впроваджувати зелені практики, у тому числі в системі HRM. Серед важливих елементів зовнішнього середовища слід відзначити ринкову та конкурентну ситуацію. Хоч ОСР є природною монополією за видом діяльності, компанія працює у конкурентному ринку праці, ринку постачання обладнання, цифрових рішень та у сфері залучення інвестицій. Конкуренція за кваліфіковані кадри зростає, особливо з боку міжнародних компаній та технічних підприємств інших галузей. Водночас на ринку зростає важливість корпоративної репутації, соціальної відповідальності, цифрової зрілості та екологічної політики компанії.

АТ «Прикарпаттяобленерго» активно бере участь у європейських інноваційних програмах Horizon 2020 та Horizon Europe з 2021 р., розглядаючи це як основу для розвитку інноваційних можливостей України [23]. Компанія успішно завершила проєкт ELECTRON (підвищення стійкості енергосистеми), продовжує роботу в рамках eFORT (покращення захисту мереж) та розпочала новий проєкт SECURE-NET (підвищення надійності електропостачання) [23]. Крім того, у 2024 р. компанія співпрацювала з Проєктом USAID «Кібербезпека критично важливої інфраструктури України» для діагностики та вдосконалення інформаційної безпеки, використовуючи стандарт NIST CyberSecurity Framework.

Тож, зовнішнє середовище АТ «Прикарпаттяобленерго» є складним, динамічним і насиченим факторами ризику та можливостей. Воєнні дії, технологічні вимоги, регуляторні правила та екологічні стандарти формують багатовимірний контекст, що потребує адаптивного управління, інвестицій у модернізацію та стратегічного розвитку персоналу. Саме ці зовнішні умови визначають необхідність посилення системи HRM, впровадження зелених практик та підвищення організаційної стійкості підприємства.

Проведемо SWOT-аналіз АТ «Прикарпаттяобленерго» в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз АТ «Прикарпаттяобленерго»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Велика протяжність мереж та розгалужена інфраструктура 2. Стабільна клієнтська база 3. Стійка фінансова діяльність 4. Досвід модернізації мереж 5.Висока кваліфікація персоналу	1. Висока зношеність мереж, особливо повітряних ліній 0,4-10 кВ, що потребують значних капіталовкладень 2. Обмежені можливості інвестицій через регуляторну модель 3. Висока залежність від погодних умов та стихійних явищ 4. Недостатня цифровізація деяких процесів HR та технічного обліку 5. Складна логістика робіт на гірській території
Можливості	Загрози
1. Отримання міжнародних грантів та кредитів для модернізації мереж (EBRD, USAID, ЄС, ЄБІР) 2. Розвиток розподіленої генерації 3. Зростання інвестицій у відновлювану енергетику регіону 4. Впровадження зелених HR-практик 5. Посилення ролі цифровізації	1. Зростання ризиків воєнних ударів по енергетичній інфраструктурі 2. Нестабільність регуляторної політики 3. Коливання цін на матеріали, обладнання та пальне 4. Міграція робочої сили та кадровий дефіцит 5. Ризик перевантаження мереж внаслідок збільшення кількості ВДЕ, якщо темпи модернізації відстають від динаміки розвитку генерації

Аналіз показує, що АТ «Прикарпаттяобленерго» має сильні позиції в регіоні завдяки масштабній інфраструктурі, досвіду модернізації та високій кваліфікації персоналу. Водночас воно стикається з типовими для ОСР викликами: зношеність мереж, залежність від регулятора та складні природні умови. Найбільші можливості відкриваються у напрямку Smart Grid, цифровізації та інтеграції зелених HR-практик, які можуть підвищити ефективність управління персоналом і конкурентоспроможність компанії. Загрози переважно пов’язані з воєнною та економічною нестабільністю.

Отже, ефективність системи HRM тісно пов’язана зі складністю виробничих процесів, технічним станом інфраструктури, вимогами регуляторів і сучасними тенденціями розвитку енергетичної галузі.

2.3 Аналіз системи управління персоналом та оцінка поточних зелених практик АТ «Прикарпаттяобленерго»

СУП АТ «Прикарпаттяобленерго» формувалася упродовж багатьох років як комплекс взаємопов’язаних управлінських процедур, спрямованих на забезпечення стабільної роботи операторів системи розподілу електроенергії, підвищення надійності мереж і розвиток кадрового потенціалу. Аналіз корпоративних документів підприємства (процедури підбору персоналу, положень щодо адаптації, етики, діловодства, документів з охорони довкілля, поводження з відходами, колективного договору) дає змогу оцінити фактичний зміст HR-процесів і ступінь інтегрованості зелених практик у загальну систему HRM.

Система підбору персоналу на АТ «Прикарпаттяобленерго» є достатньо формалізованою та складається з кількох етапів, чітко визначених у документі «Процедура підбору персоналу» та матеріалах «Як ми приходимо до співбесіди з кандидатами». Аналіз текстів показує, що процес відбору включає розгляд анкет і резюме, погодження кандидатур із керівниками, організацію співбесід, інформування кандидатів та забезпечення відповідних умов для проведення співбесід. Важливо, що у процедурі підбору активно використовуються електронні комунікації. Цей аспект демонструє перший елемент зеленого HRM – зменшення використання паперу та оптимізація HR-документообігу, що прямо вписується в концепцію Green Recruitment & HR Tech. Крім того, у процесі співбесіди значний акцент робиться на інформованості кандидатів, прозорості умов праці та дотриманні корпоративних норм етики, що відображено в «Положенні про етику, стиль та зовнішній вигляд працівників». Документ містить вимоги до професійної поведінки, корпоративної культури, внутрішніх стандартів комунікації – це важливі чинники формування відповідальної поведінки та рівня екологічної

свідомості працівників. Система адаптації персоналу АТ «Прикарпаттяобленерго» регламентована окремим документом – «Положення про адаптацію персоналу». Аналіз положення підтверджує наявність структурованого підходу до включення нового працівника у виробничі процеси. Визначені етапи знайомства з підприємством, посадовими обов'язками, корпоративною культурою, нормами охорони праці та екологічної безпеки. Доступні матеріали свідчать, що нові працівники отримують інструктажі щодо поводження з небезпечними відходами та дотримання природоохоронних норм згідно з документом «Щодо поводження з небезпечними відходами». Це вказує на елементи зеленого онбордингу (Green Induction) – формування екологічної відповідальності ще на етапі входження в компанію. Така практика відповідає вимогам Green HRM щодо розвитку зелених компетентностей. Важливим елементом HRM є система діловодства, описана в документі «Інструкція з діловодства». У ній значна увага приділена електронному документообігу, цифровим системам реєстрації та контролю документів. Це відповідає «зеленому» принципу мінімізації паперового документообігу й оптимізації управлінських процесів. У документі передбачені вимоги до зберігання, реєстрації та передачі документів переважно в електронному вигляді, що сприяє як екологізації HR-процесів, так і зменшенню операційних витрат. Аналіз документів дозволяє стверджувати, що компанія вже досягла високого рівня цифрової зрілості, що відповідає блоці Green HR Tech у моделі GHRM.

Суттєвим блоком HRM АТ «Прикарпаттяобленерго» є навчання та розвиток персоналу. Компанія регулярно проводить екологічні інструктажі, навчання з охорони праці, інструктажі щодо поводження з відходами, дотримання природоохоронних норм, енергоефективності та ресурсозбереження. Документи компанії містять згадки про вимоги до екологічної безпеки, правила поводження зі сміттям, небезпечними відходами, заходи для попередження забруднення довкілля, що прямо інтегрується у систему підготовки персоналу. Це свідчить про наявність складника Green Training & Development, який підвищує екокомпетентність працівників і формує культуру відповідальної поведінки. Колективний договір підприємства АТ «Прикарпаттяобленерго» містить положення щодо охорони

праці, соціальних гарантій, компенсацій і пільг. У документі зафіксовано гарантії щодо забезпечення працівників засобами індивідуального захисту, навчанням та медичними оглядами. Крім того, у договорі присутні положення, що стосуються підтримки здоров'я та безпеки працівників, належних умов праці, модернізації виробничих процесів і створення комфортного робочого середовища. Не дивлячись на те, що екологічні стимули прямо не прописані, акцент на безпечних умовах праці й інвестиціях у робоче середовище опосередковано формує Green Employee Well-being – складову системи GHRM, яка включає турботу про здоров'я, мінімізацію шкідливих факторів та створення комфортних робочих умов. Документи «Охорона навколишнього середовища» (2017) та «Охорона навколишнього середовища» (2024) детально описують природоохоронні заходи, правила поводження з відходами, екологічні вимоги, які обов'язково повинні виконувати як інженерно-технічні працівники, так і інші категорії персоналу АТ «Прикарпаттяобленерго». У них містяться положення про обмеження викидів забруднюючих речовин, заборону спалювання відходів, правила збирання та передачі небезпечних матеріалів. Наявність таких документів підтверджує формалізовану систему екологічної безпеки, яка інтегрується в HR-процеси через інструктажі, контроль, оцінювання та персональну відповідальність. Це відповідає компоненту Green Performance Management, в рамках якого дотримання екологічних правил і норм є частиною професійних обов'язків. АТ «Прикарпаттяобленерго» здійснює системний моніторинг екологічних показників, аварійності, рівня дотримання екологічних норм. Дані, які наведені на сайті підприємства, містять інформацію про діяльність із запобігання забрудненню, контроль якості викидів, поводження з побутовими і небезпечними відходами, рівень технічних втрат. Підрозділи HRM використовують зазначені дані для планування навчання, оцінювання працівників і формування корпоративних інструктажів. Отже, екологічні метрики включаються в управлінські рішення щодо персоналу. З огляду на проведений аналіз документів можна стверджувати, що система HRM АТ «Прикарпаттяобленерго» містить низку структурних елементів зеленого HRM. Серед них: цифровізація HR-процедур, екологізований рекрутинг, включення природоохоронних вимог до інструктажів,

регулярні тренінги щодо поводження з відходами та охорони довкілля, використання екологічних політик у діяльності персоналу, інституціоналізація вимог корпоративної етики та культури. Однак, наявні зелені практики не оформлені в єдину стратегічну програму GHRM, а також часто реалізуються фрагментарно та опосередковано через інші функції – охорону праці, технічний контроль, діловодство та соціальну політику.

Для більш ґрунтовного аналізу СУП та оцінки поточних зелених практик АТ «Прикарпаттяобленерго» було проведено опитування працівників за авторською анкетою «Сприйняття та поширеність зелених HR-практик у компанії та їхній вплив на поведінку персоналу» (Додаток Е). Розподіл опитаних працівників АТ «Прикарпаттяобленерго» за стажем роботи наведемо у табл. К. 1, Додаток К. Всього на запитання відповіло 72 працівники: 54,2% жінок і 45,8% чоловіки. Більшість респондентів мають вік 35 р. Тож, домінуюча вікова група – працівники середнього віку, для яких питання стабільності роботи, розвитку компетенцій і безпеки робочого середовища є особливо актуальними. Понад половину респондентів (приблизно 39 осіб із 72) працюють в компанії більше 5 р., ще чверть мають стаж 3-5 р.. Це означає, що результати анкетування відображають погляди переважно досвідчених працівників, добре обізнаних із внутрішніми процедурами, корпоративною культурою й практиками управління персоналом. Частка новачків (зі стажем до 1 року) є порівняно невеликою (11,3%), але дозволяє побачити й сприйняття практик з боку нещодавно працевлаштованих співробітників

Далі проаналізуємо результати сприйняття працівниками АТ «Прикарпаттяобленерго» зелених HR-практик (Додаток Л, табл. Л.1). Близько 62,5% (45 ос.) погоджуються, що розуміють наявність «зеленої» кадрової політики. Водночас 26,4% (19 ос.) цього не відчувають. Отже, політика існує й сприймається більшістю, але комунікація може бути посилена. Майже 46,5% респондентів не бачать згадок про екологічну відповідальність у вакансіях, тоді як лише 21,2% помічають такі елементи. Це вказує на слабке місце системи GHRM – зелений рекрутинг фактично не артикульований у зовнішніх комунікаціях. 55,5% (40 ос.) підтверджують, що під час адаптації є інструкції чи тренінги з екологічної

поведінки; 18% – заперечують, а ще чверть не визначилися. Практика зеленого онбордингу є, але вона сприймається неоднаково в різних підрозділах. У відповідях на запитання щодо того, чи періодичні навчання чи тренінги (наприклад: з охорони праці, безпеки, екології) включають модулі зі сталого використання ресурсів, енергоефективності чи зменшення відходів, спостерігається дуже високий рівень підтримки: 77,8% працівників (26,4% дали відповідь «скоріше згоден» та 51,4% «повністю згоден») бачать у тренінгах блоки про енергоефективність, зменшення відходів тощо. Це одна з найсильніших «зелених» HR-практик компанії. Майже 49,3% опитаних не бачать у себе екологічних KPI, а тільки 15,5 % підтверджують їх наявність. Ще третина – в зоні невизначеності. Отже, формалізація «зелених» показників – найслабша ланка системи GHRM.

Наступний блок запитань стосується мотивації та залученості персоналу. 62,5% опитаних вважають, що ініціативні працівники можуть бути відзначені або винагороджені, лише 4,2% це заперечують. Водночас третина ще не має такого досвіду. Тобто, на АТ «Прикарпаттяобленерго» є діюча система заохочення, але її можна зробити більш прозорою та помітною.73,6% респондентів відчували можливість участі у «зелених» заходах, лише 5,6% мають протилежний досвід. Це свідчить про високий рівень відкритості компанії до участі персоналу в екопроєктах. Сукупно 91,5% працівників АТ «Прикарпаттяобленерго» вважають, що політика компанії реально змінила їхню повсякденну поведінку. Це дуже сильний індикатор ефективності зеленої політики: вона не формальна, а впливає на щоденні практики. Переважна більшість респондентів (93,1%) переконані, що їхня власна поведінка сприяє екологічній ефективності компанії. При цьому, жодного «нейтрального» варіанта – люди чітко самоідентифікують себе як екологічно відповідальних. Понад 81% опитаних визнають, що компанія АТ «Прикарпаттяобленерго» застосовує електронний документообіг, онлайн-навчання тощо. Це підтверджує високий рівень цифровізації та її екологічний ефект (менше паперу, поїздок). 79,2% працівників АТ «Прикарпаттяобленерго» відчувають присутність і підтримку «зеленої» культури. Майже п’ята частина залишається нейтральною – це зона, де можна посилити комунікації та видимість

екологічних цінностей. Серед опитаних, 87,5% респондентів прямо пов’язують «зелені» HR-практики з підвищенням мотивації, залученості та задоволеності працею. Це показує, що екологічна складова має реальне мотиваційне значення, а не лише іміджеву функцію. Також виявлено, що 91,7% працівників АТ «Прикарпаттяобленерго» готові пропонувати екологічні ідеї і вважають, що компанія їх розглядає. Це потужний ресурс для розвитку GHRM, який варто перетворити на системні механізми (еко-комітети, конкурси ідей тощо). Отже, сильними сторонами системи GHRM АТ «Прикарпаттяобленерго»: високий рівень екологічної обізнаності та особистої відповідальності працівників (питання 8-9); інтенсивні тренінги та інструктажі з екологічних тем (питання 3-4); активне використання цифрових інструментів і «зелених» технологій у роботі (питання 10); сформована і переважно позитивно сприйнята зелена корпоративна культура, що підсилює мотивацію (п. 11-12); значна готовність працівників до участі в ініціативах та висока суб’єктивна оцінка можливостей бути за це винагородженими (п. 6-7, 13). При цьому, потрібно звернути увагу на те, що наявна недостатня видимість «зелених» елементів у рекрутингу: вакансії рідко містять згадки про екологічну відповідальність (п. 2); відсутність або слабка комунікація формалізованих «зелених» KPI у підрозділах (п. 5); частина працівників (20-30%) має нейтральні відповіді щодо деяких аспектів (особливо адаптації та культури), що свідчить про різний рівень включеності між підрозділами.

Найбільшим бар’єром для впровадження зелених HR-практик працівники вважають обмежені ресурси та бюджет (56,9%), що відображає реалії роботи ОСР у жорстких фінансових умовах (рис. 2.8). Важливими перешкодами також є логістичні та технологічні обмеження (18,1%), зумовлені специфікою розгалужених мереж і різним рівнем цифровізації підрозділів. Низька обізнаність працівників (13,9%) свідчить про потребу в активніших комунікаціях та навчанні щодо сутності й переваг зелених практик. Лише 1,4 % респондентів вважають, що керівництво не підтримує екологічні ініціативи, що вказує на достатньо позитивний управлінський клімат. У відповідях «інше» працівники називали спротив змінам і конкуренцію з іншими бізнес-цілями, що підтверджує

необхідність пояснювати зв’язок зелених HR-практик із основними завданнями.

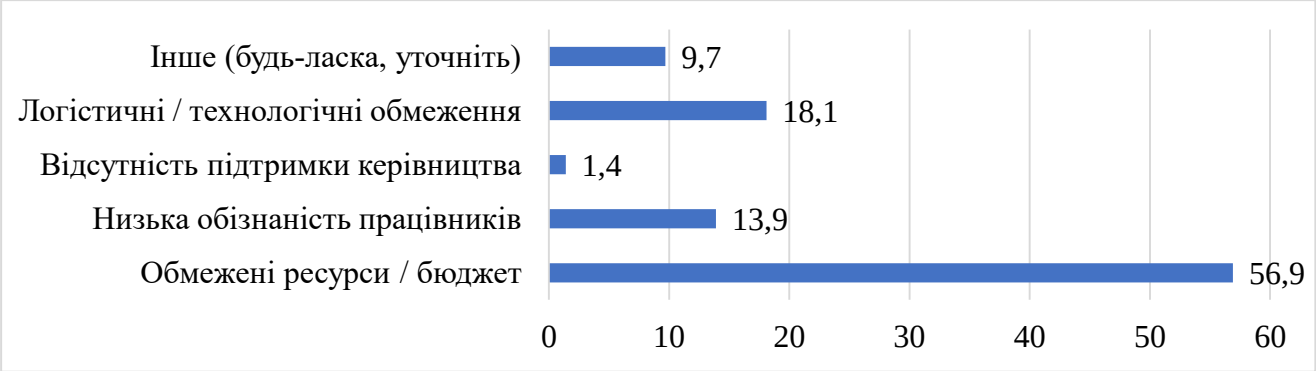


Рисунок 2.8 – Основні перешкоди або бар’єри для більш широкого впровадження зелених HR-практик у АТ «Прикарпаттяобленерго» на думку працівників

Отже, хоча існуюча система зелених практик вже позитивно впливає на залученість, потенціал розвитку полягає у формалізації екологічних показників в оцінюванні та уніфікації практик.

2.4. Діагностика проблем зелених практик HRM на АТ «Прикарпаттяобленерго»

Аналіз середовища, СУП, оцінка поточних зелених практик АТ «Прикарпаттяобленерго», а також врахування результатів опитування співробітників, дає змогу виокремити кілька системних проблем, які істотно стримують повноцінне впровадження «зелених» HR-практик на підприємстві. АТ «Прикарпаттяобленерго» опікується великою інфраструктурою розподільчих мереж: понад 26 тис. км ліній, понад 6,7 тис. трансформаторних підстанцій, велику територію обслуговування і велике навантаження на мережі. Водночас операторам системи розподілу характерні високі витрати на ремонт, модернізацію, утримання мереж, що зменшує фінансову гнучкість для впровадження додаткових заходів – зокрема екологічних чи кадрових ініціатив, які потребують окремого бюджетного фінансування. Значна частка респондентів (56,9%) прямо вказала «обмежені ресурси / бюджет» як головну перешкоду для «зелених» HR-практик. Це створює

довгострокову проблему: без стабільного фінансування ініціатив «екологічного HR» – як-от тренінгів, екологічних проєктів, мотивацій – їх впровадження стає неефективним або епізодичним. При цьому компанія має мінімальний запас ресурсів, аби закріпити такі практики як системну частину корпоративної політики.

Географія обслуговування, розгалуженість мереж і велика територія – все це породжує складнощі у рівномірному впровадженні HRM-інновацій. Компанія обслуговує як густонаселені міські райони, так і віддалені сільські або гірські зони, де технічна інфраструктура, підключення до інтернету, рівень зручностей для е-документообігу чи онлайн-навчання можуть бути недостатніми. Саме тому 18,1% респондентів назвали «логістичні / технологічні обмеження» бар'єром для «зелених» HR-практик. Без уніфікованої технічної бази й матеріального забезпечення (комп'ютери, інтернет, доступність) складно впровадити цифрові інструменти HR, е-документообіг, онлайн-тренінги, сучасні системи мотивації – навіть якщо є воля та ідеї. За результатами опитування, 13,9% працівників вважають, що «низька обізнаність працівників» є перешкодою для розвитку «зеленої» HR-політики. Зазначене означає, що частина персоналу ще не має чіткої уяви про те, що таке Green HRM, які переваги це дає, і як персонально вони можуть долучитися. Окреслений стан блоку «інформаційна невидимість» часто означає, що навіть позитивні ініціативи залишаються непомітними або непріоритетними для багатьох підрозділів – в особливості там, де щоденні задачі перевантажені, а увага зосереджена на оперативному забезпеченні роботи мереж. У відсутності системної комунікації та навчання «зелена» тематика може сприйматися як другорядна або зайва. Хоч деякі елементи екологічної політики присутні у діяльності компанії (екологічні інструктажі, стандарти безпеки, базове діловодство, обслуговування мереж), проте на рівні HR-інструментів – KPI, оцінювання, мотивація, винагород – «зелені» критерії майже не формалізовані. За опитуванням лише незначна частка співробітників підтверджує наявність екологічних KPI у своїх підрозділах. Без формалізації «зелені» ініціативи залишаються випадковими або добровільними, що знижує їхню сталість і системність. Інакше кажучи, зелена HR-політика не є інтегрованою в бізнес-процеси, а діє «поза системою» – що ускладнює контроль,

мотивацію, масштабування. Опитування показало, що частина працівників сприймає «зелені» ініціативи як додаткове навантаження, яке може відволікати від основних бізнес-цілей. У відповіді «інше» фігурували такі причини: спротив змін з боку працівників, пріоритетність інших бізнес-цілей. Це означає, що навіть при наявності ресурсів і підтримки, реалізація зеленої HR-політики може зіштовхнутися зі слабким ентузіазмом, небажанням змін, звичкою до старих практик, побоюваннями щодо навантаження або нестачі часу. У контексті розподільчої енергетики, де безпека, стабільність, оперативність – критичні, додаткові екологічні ініціативи можуть сприйматися як вторинні. Такий стан створює внутрішній конфлікт пріоритетів, який гальмує впровадження GHRM.

Таким чином, можна узагальнити, що основними перешкодами на шляху до системного застосування «зелених» HR-практик для АТ «Прикарпаттяобленерго» є ресурсні та технічні обмеження, недостатня обізнаність та комунікація, відсутність формалізованих екологічних стандартів у HR-системі, а також частковий опір персоналу.

Висновок до розділу 2

Дослідження та аналіз впровадження зелених практик HRM на підприємства енергетичної галузі, дало змогу сформулювати наступні висновки:

1 Стан енергетичної галузі України у 2022-2025 рр. характеризується складністю – великі виклики, серйозні пошкодження, висока нестабільність. Водночас, саме ці обставини створюють умови для фундаментальних змін: перехід до ВДЕ, модернізація систем, трансформація управління.

2 Внутрішні фактори – великий кадровий ресурс, високий рівень професійної підготовки, масштабність мережевого господарства, цифровізація та фінансова стабільність – формують для АТ «Прикарпаттяобленерго» конкурентні переваги, але й підвищують вимоги до системи управління персоналом. Зовнішні фактори – воєнна ситуація, технологічні зміни, регуляторний тиск НКРЕКП, екологічні стандарти ЄС та динаміка ринку праці – створюють додаткові виклики, що

потребують адаптивності HR-політик.

3 АТ «Прикарпаттяобленерго» демонструє достатньо високий рівень організації системи HRM та наявність реальних передумов для формування повноцінної системи зеленого управління персоналом. Результати опитування підтверджують, що в АТ «Прикарпаттяобленерго» вже сформована функціонуюча система зелених HR-практик, яка суттєво впливає на поведінку, мотивацію та залученість персоналу. Одночасно існує потенціал подальшого розвитку – насамперед через формалізацію «зелених» показників у системі оцінювання, посилення «зеленого» позиціонування в рекрутингу та уніфікацію практик між підрозділами.

4 Діагностика показала, що для АТ «Прикарпаттяобленерго» головні перешкоди на шляху до системного застосування «зелених» HR-практик – це ресурсні та технічні обмеження, недостатня обізнаність та комунікація, відсутність формалізованих екологічних стандартів у HR-системі та частковий опір персоналу. Ці проблеми не дозволяють екологічним ініціативам перетворитись на стабільну, інтегровану частину корпоративної політики.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ПРАКТИК HRM ПІДПРИЄМСТВАМИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

3.1 Стратегічні напрями та інноваційні підходи до формування ефективної системи зелених практик

У сучасних умовах трансформації енергетичної галузі, коли Україна все більше інтегрується до європейських кліматичних та екологічних стандартів, підприємства енергетики змушені шукати не лише технічні, а й управлінські рішення для підтримки сталого розвитку. Зокрема, «зелений» HRM – це не додатковий «модний» підхід, а стратегічна необхідність для компаній, які прагнуть підвищити ефективність, конкурентоспроможність та відповідати ESG-вимогам. Ключові стратегічні напрями та інноваційні підходи, які можуть бути застосовані енергетичними підприємствами України, серед яких і підприємства розподільних мереж, включають наведені в Додаток М, рисунок М. 1.

Першим і ключовим напрямом є формування в компанії корпоративної культури, де екологічна відповідальність не сприймається як «додаткове навантаження», а як базова цінність. Це передбачає чітку інтеграцію принципів ESG (екологічних, соціальних і управлінських) у кадрову політику, стратегію розвитку персоналу і систему мотивації. За сучасними дослідженнями, компанії енергетичного та utility-секторів, які мають високі ESG-рейтинги, часто досягають кращих фінансових результатів і ринкової оцінки [56]. Для українських підприємств це означає, що HR-служби мають стати активними агентами змін, ініціювати формалізацію екологічних KPI, вбудовувати «зелені» цілі в оцінювання, мотивацію, розвиток персоналу. Важливо, щоб «зелена» стратегія не була «фасадом», а стала частиною корпоративної ДНК – зі своїми процедурами, стандартами та звітністю. Другий напрям – активне використання цифрових технологій, інформаційних систем та «розумних» рішень у HR-процесах, щоб зменшити споживання ресурсів і підвищити ефективність. Енергетична галузь у

цілому, і розподільні оператори – зокрема – усе більше переходять до цифрової трансформації мереж, автоматизації, Smart-Grid-рішень [20]. У HR-контексті це може бути: електронний документообіг, онлайн-навчання з екологічної безпеки, мобільні застосунки для моніторингу дотримання еко-правил, цифрові платформи для збору ідей «зелених» ініціатив, віддалені інструктажі. Це зменшує паперову бюрократію, скорочує потребу в поїздках, підвищує доступність інформації й залучення персоналу з будь-якого куточка мережі – що особливо актуально для розгалужених компаній з численними філіями.

Третій напрям полягає у системному навчанні і розвитку екологічної свідомості та «зелених» навичок серед працівників. Енергетичні компанії мають поєднувати технічну підготовку з тренінгами з енергоефективності, управління ресурсами, екологічної безпеки, впровадження відновлювальних джерел, енергоощадного поводження. За міжнародними підходами Green HRM, навчання є базовим компонентом – без нього неможливо змінити поведінку працівників і впровадити стандарти сталого розвитку як постійну практику. Ефективні навчальні програми сприяють не лише екологічній, а й соціальній складовій сталості: підвищують залученість, відповідальність, мотивацію. Четвертий стратегічний напрям – створення чітких, вимірюваних «зелених» KPI та мотиваційних механізмів, які стимулюватимуть працівників виконувати екологічні стандарти, ініціювати еко-проєкти, зменшувати втрати ресурсів, підвищувати енергоефективність. На сучасному етапі конкурентного середовища й посилення ESG-требуваності, такі KPI можуть стати важливим інструментом управління та стимулювання. У контексті енергетичних підприємств – це може бути частка підрозділів з «зеленими» KPI, показники енергоощадності, зниження втрат, зменшення споживання ресурсів, участь у екологічних проєктах, ініціативах з відновлення. Формалізація робить «зелену» політику не добровільною, а робочою, з чіткими стандартами і відповідальністю. П’ятий стратегічний напрям – активне залучення «зеленого» фінансування, грантів, інвесторів, міжнародних програм для оновлення мереж, модернізації, впровадження енергоефективних та екологічних рішень. Україна має спрямованість на сталий розвиток, відновлювану енергетику

та енергоефективність у відповідності з європейськими стандартами [73]. Енергетичні компанії можуть скористатися цими можливостями: отримати кошти на модернізацію, цифрові системи, енергоощадні технології – і паралельно впровадити «зелені» HR-практики як частину загальної екологічної трансформації. Такий підхід підвищує фінансову доцільність інвестицій та створює комплексне бачення сталого розвитку бізнесу, персоналу й довкілля. Нарешті, для сталого функціонування «зеленої» HRM доцільно запровадити систему моніторингу, звітності (як внутрішньої, так і зовнішньої), оцінювання екологічних ризиків та впливу. Це потрібно не лише для прозорості, а й для планування – щоб мати змогу оцінити результативність еко-ініціатив, витрати, ефект на поведінку персоналу та економічні показники. У рамках європейської інтеграції та стандартів ESG така звітність стає дедалі більш необхідною [73]. Моніторинг забезпечує зворотний зв’язок, дозволяє коригувати політику, залучати персонал, демонструвати результати перед стейкхолдерами.

Отже, стратегічними напрямами формування ефективної системи зелених практик є інтеграція принципів ESG у корпоративну культуру та кадрову політику, цифрова трансформація HR-процесів, системне навчання екологічної свідомості та навичок, впровадження вимірюваних «зелених» KPI для мотивації, а також залучення «зеленого» фінансування.

3.2 Розробка заходів з вдосконалення зелених практик HRM в АТ «Прикарпаттяобленерго»

Виходячи із діагностики існуючих проблем та внутрішніх особливостей АТ «Прикарпаттяобленерго», пропонуємо набір заходів, спрямованих на поступове, але системне впровадження «зелених» HR-практик – таким чином, щоб вони почали бути невід’ємною частиною корпоративної політики. Основні напрями змін з урахуванням реалій підприємства включають: а) формування «зеленої» політики та комунікаційної програми; б) використання цифрових рішень для HR-процесів та «зелених» операцій; в) навчання, розвиток екологічної культури та

екокомпетентності персоналу; г) впровадження «зелених» KPI, оцінювання та мотиваційних механізмів; д) залучення «зелених» інвестицій та партнерств; е) системний моніторинг, оцінювання та звітність.

Першим кроком до впровадження ефективного Green HRM має стати офіційне затвердження корпоративної «зеленої» політики – документу, який закладе цінності, принципи та базові стандарти екологічної поведінки для всіх працівників та підрозділів. Ця політика має охоплювати не лише технічні чи виробничі аспекти, а й кадрові процеси. Такий підхід відповідає міжнародним стандартам GHRM – коли екологічна стійкість інтегрується в щоденні рішення і HR-систему підприємства. Слід також запровадити внутрішню комунікаційну кампанію: регулярні інформування працівників про політику, цілі, переваги, очікувані результати, успішні приклади; включити у внутрішню інформаційну платформу, корпоративний сайт або бюлетень «екологічний блок». Це допоможе підвищити обізнаність, зменшити спротив змін і сформувати єдине уявлення про екологічну відповідальність у колективі. Оскільки АТ «Прикарпаттяобленерго» має велику, розгалужену мережу, що охоплює різні райони, ефективним рішенням буде активна цифровізація HR-процесів. Серед заходів – запровадження електронного документообігу, переведення частини адміністративних процесів у цифрову форму, дистанційне або змішане (гібридне) навчання та інструктажі, онлайн-співбесіди при наборі, віртуальні тренінги з екологічної безпеки, енергоощадності, поводження з відходами. Це дозволить зменшити паперовий документообіг, скоротити логістичні витрати, полегшити доступ до інформації для працівників з віддалених філій – і таким чином, підвищити екологічну ефективність HR-системи. Такий підхід відповідає концепції Green IT / digital-sustainable HRM. Крім того, цифрові інструменти можна використовувати для відстеження екологічних показників, комунікації еко-ініціатив, збору зворотного зв’язку, моніторингу «зеленого» поведінкового впливу. Це дозволить створити інформаційну базу для оцінювання ефективності практик.

З огляду на те, що частина працівників недостатньо обізнана з принципами екологічного управління, важливо запровадити систему навчання та підвищення

екологічної компетентності. Це може бути блок тренінгів, семінарів або вебінарів з тем енергоефективності, ресурсозбереження, поводження з відходами, екологічної безпеки, охорони довкілля – як для інженерно-технічного складу, так і для адміністративних та офісних підрозділів. Така підготовка сприятиме формуванню «зеленої» поведінки, відповідальності та екологічної свідомості серед персоналу. Додатково до навчання – інформаційні заходи, еко-челенджі, внутрішні кампанії, які залучають працівників до практик збереження ресурсів: заощадження енергії, утилізація, екологічна поведінка. Такі активності допомагають перейняти екологічні цінності як частину корпоративної культури, не лише як формальні вимоги. Для того, щоб «зелені» ініціативи не залишались випадковими, потрібно оформити екологічні критерії в системі оцінювання і мотивації компанії. Наприклад, додати до KPI підрозділів чи окремих посад показники, пов’язані з енергоощадністю, зменшенням втрат, дотриманням екологічних процедур, участю в екологічних проєктах, екологічній безпеці. Винагороди та бонуси мають бути пов’язані з досягненням таких «зелених» цілей – як матеріальні, так і нематеріальні (визнання, корпоративні відзнаки, кар’єрний ріст). Зарубіжні дослідження показують, що саме поєднання «зелених» HR-практик з мотиваційною системою підсилює поведінковий ефект, формує екологічну культуру і сприяє стабільному зростанню корпоративної екологічної ефективності [51].

Оскільки компанія має обмежені внутрішні бюджети, доцільно шукати зовнішні джерела фінансування – гранти, кредитні програми, державні чи міжнародні проєкти, спрямовані на енергоефективність, «зелену» модернізацію, екологічні інновації. Для енергетичних підприємств такі гранти можуть передбачати модернізацію мереж, встановлення енергоощадного обладнання, оновлення систем управління, що дає технічну основу для «зеленого» HR. Також має сенс встановити партнерства з екологічними організаціями, громадськими ініціативами, державними програмами – це може дати доступ до знань, ресурсів, досвіду й підтримки для реалізації «зелених» ініціатив на підприємстві. Останнім, але не менш важливим кроком є впровадження системи моніторингу та звітності щодо екологічної HR-діяльності: збір даних про участь працівників,

ресурсозбереження, результати еко-ініціатив, вплив на виробничі процеси, економію ресурсів. Це має бути частина внутрішнього контролю та регулярної оцінки. Звітність може бути як внутрішньою (для керівництва, HR, підрозділів), так і зовнішньою – для зацікавлених сторін: споживачів, регуляторів, громадськості та потенційних інвесторів. Такий підхід підвищує прозорість, підзвітність і дає змогу коригувати політику, оптимізувати ресурси, вимірювати ефективність.

Отже, вдосконалення зелених практик HRM в АТ «Прикарпаттяобленерго» передбачає системний комплекс заходівю

3.3 Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів

Впровадження запропонованих «зелених» HR-практик на АТ «Прикарпаттяобленерго» може забезпечити не лише екологічні та соціальні переваги, а й відчутну економічну вигоду (табл. Н.1, Додаток Н). Однією з основних переваг «зелених» ініціатив є зменшення витрат на споживання ресурсів – енергії, паперу, матеріалів – завдяки енергоефективності, цифровізації документообігу та скороченню паперової роботи. Дослідження, присвячені Green HRM, показують, що організації, які впроваджують екологічні політики, здатні суттєво зменшити витрати на утримання приміщень, комунальні платежі, паперовий документообіг та відходи [72]. Для «Прикарпаттяобленерго перехід на електронний документообіг, інтернет-інструктажі, онлайн-адміністрування, цифрові HR-сервіси означатимуть зменшення витрат на папір, канцелярію, логістику відряджень, пересилання документів, що в довгостроковій перспективі виправдає початкові інвестиції. Також енергоощадні заходи в офісах та адміністративних приміщеннях (LED-освітлення, енергоефективне освітлення, регулювання споживання, контроль витрат) можуть зменшити енергоспоживання та експлуатаційні витрати на електроенергію, особливо якщо компанія має значні площі офісів або адміністративних об’єктів.

Запровадження Green HRM – через підвищення екологічної обізнаності, комфортнішу робочу атмосферу, мотивацію, «зелені» цінності – сприяє

підвищенню залученості, задоволеності роботою, лояльності співробітників, зниженню стресу, аварійності, професійного вигорання. Екологічне, безпечне, здорове середовище на роботі зменшує кількість лікарняних і підвищує продуктивність працівників, що прямо впливає на ефективність і зниження непрямих витрат. Особливо для енергетичної компанії, де працює багато інженерів, техніків, ремонтних бригад, ризики пов'язані з безпекою, аварійністю, стресами – такі фактори як екологічна відповідальність, комфорт, здоров'я, підтримка – можуть зменшити витрати, пов'язані з простоєм, патологіями, заміною персоналу або навчанням нових працівників. Зниження плинності кадрів – це також економія на рекрутингу, адаптації, навчанні. У час, коли дефіцит молодих інженерів і спеціалістів є актуальним, стабільний трудовий колектив – це цінний ресурс, можливість зменшити витрати на пошук та підготовку нових працівників.

Впровадження екологічно відповідальної політики, «зелених» HR-практик зміцнює корпоративну репутацію, імідж на ринку праці та бізнесу, підвищує довіру споживачів, партнерів та потенційних інвесторів. Компанії з екологічно стійкими практиками мають конкурентні переваги, що позитивно впливає на довгострокову фінансову стабільність [45]. Для АТ «Прикарпаттяобленерго», як постачальника критичної інфраструктури, екологічна відповідальність може стати важливою перевагою при взаємодії з регуляторами, державними програмами, інвесторами й державними або міжнародними донорами – особливо в контексті модернізації, енергоефективності, участі в «зелених» проєктах та грантах. Це дає потенціал для залучення додаткових фінансових ресурсів, зниження ризиків, підвищення конкурентоспроможності. Міжнародні дослідження показують, що інвестиції в «зелені» практики можуть окупитися на середньострокову перспективу. Наприклад, впровадження енергоефективних заходів, що зменшують споживання енергії та ресурсів, часто повертає інвестицію через економію на комунальних та експлуатаційних витратах [61]. Якщо припустити, що завдяки цифровізації, енергоощадності та екологічним ініціативам «Прикарпаттяобленерго» зменшить витрати на офіси, адміністрацію, документообіг і комунальні потреби на 10-20 % протягом 2-3 років – це може компенсувати витрати на впровадження системи

(цифрові рішення, навчання, комунікації, мотивацію), одночасно створивши додаткову цінність у вигляді підвищеної продуктивності, зменшення простоїв і плинності кадрів. Звичайно, початкові витрати – на розробку політики, цифрові платформи, тренінги, мотиваційні програми – можуть бути немалими. Але Green HRM – це не одноразовий проєкт, а стратегічна інвестиція, яка дає ефект кумулятивно: зростаюча корпоративна культура, сталість, краща продуктивність, зменшення витрат. Як показують дослідження, ефект на продуктивність і зниження затрат у довгостроковій перспективі перевищує початкові витрати [67]. Для компанії з характерною сезонністю навантажень, значними витратами на мережі, персонал та обслуговування, стабільність, оптимізація і прогнозованість витрат – великий плюс. Зменшення експлуатаційних витрат, підвищення ефективності, мотивація персоналу – усе це сприяє фінансовій стійкості, зменшенню ризиків, кращому управлінню ресурсами.

3.4 Організаційно-методичні рекомендації щодо поширення досвіду зелених практик HRM в енергетичній галузі України

Запровадження системи «зелених» HR-практик на підприємствах енергетичної галузі – це багаторівневий процес, який має бути структурованим, системним та адаптованим до реалій кожного підприємства. Пропонуємо рекомендації, які можуть слугувати орієнтирами для поширення такого досвіду на рівні галузі, зокрема у компаніях, подібних до АТ Прикарпаттяобленерго.

Для успішного впровадження зелених HR-практик компаніям варто створити всередині HR-служби або інтегрувати до існуючої структури окрему відповідальну одиницю – «екологічний / сталий розвиток + HR». Цей підрозділ або координатор матиме завдання розробити екологічну HR-стратегію, контролювати її виконання, взаємодіяти з технічними підрозділами, фіксувати «екологічні KPI», забезпечувати комунікацію, навчання та моніторинг. Такий підхід відповідає моделі, за якою Green HRM стає частиною загального управлінського ланцюга. Крім того, варто передбачити механізм звітності – внутрішньої (для менеджменту, HR, керівників

підрозділів) та, за можливості, зовнішньої (для акціонерів, інвесторів, громадськості). Така прозорість дозволяє відслідковувати результати, залучати підтримку, обґрунтовувати витрати та демонструвати віддачу від екологічних ініціатив. Для того, щоб практики могли бути поширені між підприємствами, необхідно розробити галузеві стандарти – рекомендації або положення, які б визначали, які саме HR-заходи вважати «зеленою практикою», і які мінімальні вимоги має виконувати компанія. Наприклад: мінімальний пакет «зеленого» навчання для всіх працівників; обов'язкові екологічні критерії в описах вакансій; базове впровадження енерго- або ресурсоефективних заходів у адміністративних офісах; цифровізація HR-документообігу. Такі стандарти полегшать масштабування: підприємства зможуть адаптувати перевірені практики під свої умови, не винаходячи все з нуля, а також порівнювати результати, обмінюватися досвідом. Це підвищить узгодженість, сприятиме формуванню «зеленої корпоративної культури» на рівні всієї галузі.

Особливо важливо впровадити системне навчання персоналу – як технічних спеціалістів, так і офісних співробітників – з тем екологічної безпеки, енергоефективності, ресурсозбереження, екологічної поведінки, поводження з відходами тощо. Такі тренінги повинні стати регулярними, системними, з вимірюваним охопленням, і бути задокументованими. Ця практика стимулює усвідомлення, формує «зелену» свідомість, допомагає долати бар'єри незнання та скепсису. Міжнародні дослідження показують, що Green HRM пов'язане із підвищеним благополуччям працівників, їхнім задоволенням, безпекою, що позитивно впливає на загальну ефективність [53]. Одночасно, необхідно заохочувати залучення співробітників у «зелені» ініціативи – створення екологічних команд, волонтерських рухів, участь у програмах енергоощадності, пропозиції щодо покращень, екопроєкти. Цей підхід не лише зміцнює екологічну відповідальність, але й підвищує мотивацію, ініціативність та відданість персоналу. Практики Green HRM стимулюють інноваційність і позитивно впливають на екологічну ефективність підприємства [52]. Компаніям енергетичної галузі доцільно використовувати можливості цифрових рішень для реалізації Green

HRM: електронний документообіг, онлайн-навчання, дистанційні інструктажі, цифрові платформи для комунікації, моніторингу екологічних ініціатив, збору ідей, звітності. Такий «зелено-цифровий» підхід зменшує споживання паперу, знижує логістичні та адміністративні витрати, робить практики доступнішими для працівників навіть у віддалених підрозділах. Це також узгоджується з тенденціями смартизації, екомодернізації та цифрової трансформації, які актуальні для української енергетики. Цифровізація допомагає знизити екологічний слід, підвищити прозорість і ефективність реалізації «зелених» ініціатив – що є важливою умовою для масштабування практик між підприємствами.

Щоб досвід окремих компаній, зокрема АТ «Прикарпаттяобленерго», не залишався у межах одного підприємства, доцільно ініціювати галузеві платформи, спільноти, форуми або робочі групи, де компанії обмінюватимуться досвідом, проблемами, успіхами, практиками Green HRM. Це можуть бути робочі групи при асоціаціях енергетичних підприємств, галузеві конференції, тематичні вебінари, публікації кейсів. Такий обмін сприяє стандартизації, підвищенню якості практик, поширенню інновацій – і важливо, демонструє, що «зелений HR» – це не одиничний тренд, а галузевий напрям розвитку. Це також підвищує мотивацію – коли успішні приклади стають видимими, а успіх окремої компанії може слугувати моделлю для інших.

Окрім зусиль самих підприємств, поширення Green HRM в енергетиці потребує підтримки на рівні державної політики, регуляторних органів, галузевих асоціацій. Рекомендується: заохочувати впровадження екологічних HR-практик як частину вимог до сертифікації, ESG-звітності або як компонент соціальної відповідальності підприємств; вводити стимули (гранти, пільги, субсидії) для компаній, які впроваджують «зелене» управління персоналом та екологічні ініціативи; поширювати кращі практики через галузеві стандарти, рекомендації, методички, семінари, тренінги для HR-менеджерів. Це створить сприятливий зовнішній контекст, який стимулюватиме підприємства не лише до технічної, а й до кадрової екологічної трансформації.

Висновок до розділу 3

Таким чином, можемо узагальнити на основі проведеного дослідження:

1 Запровадження «зелених» HR-практик – це не тільки відповідь на екологічні виклики, а й інструмент підвищення конкурентоспроможності, стійкості та фінансової ефективності підприємств енергетичної галузі. Для українських енергетичних компаній – таких як оператори мереж, постачальники, розподільчі підприємства – це стратегічна потреба у світлі змін кліматичного, регуляторного та ринкового середовища. Green HRM має стати невід'ємною частиною корпоративного менеджменту, а не окремим проєктом. Саме такий підхід забезпечить стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність на майбутнє.

2 Запропоновані заходи – це стратегічна дорожня карта для системного впровадження Green HRM в умовах специфіки АТ «Прикарпаттяобленерго»: розгалуженої мережі, великого кадрового складу, територіального розподілу, потреби модернізації та ресурсних обмежень.

3 Економічне обґрунтування впровадження «зелених» HR-практик в АТ «Прикарпаттяобленерго» спирається на перспективу зменшення операційних витрат, підвищення продуктивності й мотивації працівників, зниження кадрових ризиків, оптимізацію ресурсів та підвищення привабливості компанії для інвесторів, партнерів і клієнтів. Певна частина витрат на впровадження може бути компенсована за рахунок «енергетичних» та адміністративних заощаджень і підвищеної ефективності. Інвестиції у Green HRM – це не витрати, а стратегічна інвестиція у стабільне, ефективне, конкурентоспроможне майбутнє підприємства.

4 Організаційно-методичні рекомендації спрямовані на те, щоб Green HRM в енергетичній галузі України стала системним, масштабованим, узгодженим та ефективним елементом корпоративного управління. Через створення відповідальних структур, стандартизацію практик, навчання, цифровізацію, обмін досвідом та підтримку на рівні політики – можна забезпечити, що екологічна відповідальність, ресурсоефективність та сталий розвиток стануть невід'ємною складовою не лише окремих компаній, але всієї галузі.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, можемо зробити наступні висновки.

СУП є фундаментальною складовою ефективної системи управління підприємством, що сприяє створенню людського капіталу, його підтриманню і розвитку. У контексті сталого розвитку підприємства вона виступає одним із вирішальних чинників: дозволяє підприємству адаптуватись до змін, підвищувати конкурентоспроможність, реалізовувати інноваційний потенціал і підтримувати соціальну відповідальність.

Концептуально зелені практики у сучасному менеджменті – це не лише дотримання екологічних норм, а цілісний підхід до управління ресурсами, процесами, людьми і стейкхолдерами, який відповідає вимогам сталого розвитку. Принципи раціональності, системності, інноваційності, відповідальності та інтеграції створюють основу «зеленого менеджменту». Найбільше значення ці практики мають у підвищенні конкурентоспроможності, стабілізації ризиків та забезпеченні довгострокового розвитку організації.

Сформована методика дослідження спирається на аналіз наукових джерел, нормативно-правової бази, корпоративних документів, опитуванні працівників та кращих практик енергетичних компаній. Виділення ключових блоків GHRM й побудова аналітичної моделі створюють концептуальне підґрунтя для подальшого прикладного аналізу системи зелених практик HRM в енергетичній галузі та, зокрема, в АТ «Прикарпаттяобленерго».

Управління персоналом через впровадження зелених практик має великий потенціал для підвищення екологічної, соціальної та економічної стійкості підприємств. Хоча сьогодні стан їх впровадження залишається фрагментованим, перспективи є значними.

Стан енергетичної галузі України у 2022-2025 рр. характеризується складністю – великі виклики, серйозні пошкодження, висока нестабільність. Водночас, саме ці обставини створюють умови для фундаментальних змін: перехід до ВДЕ, модернізація систем, трансформація управління.

Дослідження середовища АТ «Прикарпаттяобленерго» демонструє, що ефективність системи HRM тісно пов’язана зі складністю виробничих процесів, технічним станом інфраструктури, вимогами регуляторів і сучасними тенденціями розвитку енергетичної галузі. Внутрішні фактори – великий кадровий ресурс, високий рівень професійної підготовки, масштабність мережевого господарства, цифровізація та фінансова стабільність – формують конкурентні переваги, але й підвищують вимоги до системи управління персоналом. Зовнішні фактори – воєнна ситуація, технологічні зміни, регуляторний тиск НКРЕКП, екологічні стандарти ЄС та динаміка ринку праці – створюють додаткові виклики, що потребують адаптивності HR-політик. Середовище змушує підприємство зміцнювати кадровий потенціал, підвищувати кваліфікацію працівників, модернізувати мотиваційні механізми, розвивати культуру безпеки та формувати екологічно орієнтовану корпоративну політику. Саме тому інтеграція зелених HR-практик, цифровізація HRM, системний розвиток компетенцій персоналу та підвищення організаційної гнучкості є ключовими напрямами подальшого удосконалення HRM в АТ «Прикарпаттяобленерго».

Діагностика показала, що для АТ «Прикарпаттяобленерго» головні перешкоди на шляху до системного застосування «зелених» HR-практик – це ресурсні та технічні обмеження, недостатня обізнаність та комунікація, відсутність формалізованих екологічних стандартів у HR-системі та частковий опір персоналу. Ці проблеми не дозволяють екологічним ініціативам перетворитись на стабільну, інтегровану частину корпоративної політики. Для подолання цих бар’єрів необхідні комплексні заходи.

Запровадження «зелених» HR-практик – це не тільки відповідь на екологічні виклики, а й інструмент підвищення конкурентоспроможності, стійкості та фінансової ефективності підприємств енергетичної галузі. Поєднання корпоративної культури, цифровізації, навчання, мотивації, інвестування та звітності створює суцільну екологічну стратегію, яка відповідає міжнародним очікуванням, забезпечує лояльність персоналу, зменшує ризики та відкриває нові джерела фінансування. Для українських енергетичних компаній – таких як

оператори мереж, постачальники, розподільчі підприємства – це стратегічна потреба у світлі змін кліматичного, регуляторного та ринкового середовища. Green HRM має стати невід'ємною частиною корпоративного менеджменту, а не окремим проєктом. Саме такий підхід забезпечить стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність на майбутнє.

Основні напрями змін з урахуванням реалій підприємства включають: формування «зеленої» політики та комунікаційної програми; використання цифрових рішень для HR-процесів та «зелених» операцій; навчання, розвиток екологічної культури та екокомпетентності персоналу; впровадження «зелених» KPI, оцінювання та мотиваційних механізмів; залучення «зелених» інвестицій та партнерств; системний моніторинг, оцінювання та звітність.

Економічне обґрунтування впровадження «зелених» HR-практик в АТ «Прикарпаттяобленерго» спирається на перспективу зменшення операційних витрат, підвищення продуктивності й мотивації працівників, зниження кадрових ризиків, оптимізацію ресурсів та підвищення привабливості компанії для інвесторів, партнерів і клієнтів. Певна частина витрат на впровадження може бути компенсована за рахунок «енергетичних» та адміністративних заощаджень і підвищеної ефективності. Отже, інвестиції у Green HRM – це не витрати, а стратегічна інвестиція у стабільне, ефективне та конкурентоспроможне майбутнє підприємства. Організаційно-методичні рекомендації спрямовані на те, щоб Green HRM в енергетичній галузі України стала системним, масштабованим, узгодженим та ефективним елементом корпоративного управління. Через створення відповідальних структур, стандартизацію практик, навчання, цифровізацію, обмін досвідом та підтримку на рівні політики – можна забезпечити, що екологічна відповідальність, ресурсоефективність та сталий розвиток стануть невід'ємною складовою не лише окремих компаній, але всієї галузі. Такий підхід допоможе у формуванні конкурентоспроможних, інноваційних, соціально відповідальних підприємств, здатних адаптуватися до викликів майбутнього та водночас дбати про довкілля та людей.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Офіційний сайт АТ «Прикарпаттяобленерго» (2025). URL: https://list.in.ua/%D0%90%D0 %A2/34800/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%BF%D0 %B0%D1%82%D1%82%D1%8F%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BD% D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%BE-%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0% BE-%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81% D1%8C%D0%BA

2 АТ «Прикарпаттяобленерго» (2025). *Youcontrol.* URL: https://youcontrol.com. ua/catalog/company_details/00131564/

3 Балабанова, Л. В. (2020). *Управління персоналом* : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020.

4 Балабанова, Л. В., & Стельмашенко, О. В. (2010). *Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки*: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ.

5 Балановська, Т. І., Гогуля, О. П., Драгнєва, Н. І., Драмарецька, К. П., & Троян, А. В. (2018). *Управління персоналом* : навч. посіб. Київ, Національний університет біоресурсів і природокористування України.

6 Берзіна, С. В., Бузан, Г. С., Вакараш, В. М., Князькова, Т. В., Ворфоломеєв, А. В., Гайдаєнко, Ю. В., … Шилович, І. Л. (2017). *На шляху зеленої модернізації економіки: модель сталого споживання та виробництва* : дов. Київ: Іститут екологічного управління та збалансованого природокористування.

7 Бившева, Л. О., Кондратенко, О. О., Желдак, С. В., & Коваленченко, А. О. (2020). Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу,* 1 (59), 137-144.

8 Більш ніж удвічі зросли капітальні інвестиції в енергетику 2023 року. (31.10.2024). *DiXi Group.* URL: https://dixigroup.org/bilsh-nizh-udvichi-zrosly-kapitalni-inv estycziyi-v-energetyku-u-2023-roczi/

9 Бірюченко, С. Ю. (2024). «Зелений HRM» як інструмент підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: тези виступів V Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, (23). URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/povnyj-tekst.pdf

10 Буклет про компанію. АТ «Прикарпаттяобленерго» (2011). URL: https://w
ww.oe.if.ua/uploads/document/document/5afadf12db9c420a3742674a/POE_2011.pdf

11 Букреєва, Д., Коваленко, Т., & Манукян, А. (2023). «Зелені» стратегії для сталого розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності. *Економіка та суспільство,* (56). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-121

12 Васильців Т. Г. (ред). (2021). *Екологічне та соціальне середовище якості життя населення Карпатського регіону України: виклики та інструменти покращення: наукове видання*. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів.

13 Виробничі показники. (2025). *Energy map*. URL: https://energy-map.info/uk/das hboard/5

14 Глущенко, Л., Пілявоз, Т., & Коваль, Н. (2022). Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство,* (35). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41

15 Грицаєнко, М. (2021). Оцінка рівня соціальної відповідальності бізнесу. *Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності*: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 10 листоп. 2021 р. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; орг. ком.: М. Сагайдак (голова) та ін. Київ : КНЕУ, 36–39.

16 Гуменюк, Я., & Ткачов, З. (2024). Інвестиції у сталий розвиток: світова практика та перспективи для України. *Економіка та суспільство*, 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-62

17 Данюк, В. М., Колот, А. М., & Суков Г. С. (2013). *Управління*

персоналом: підручник / ред. В. М. Данюк. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ.

18 Денисенко, М. П., Будякова, О. Ю., & Волощук, Ю. В. (2019). Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК».* Серія: Економіка, (2), 137-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2019_2_18

19 Експорт – імпорт електроенергії. (2025). *DiXi Group*. URL: https://dixigroup.o rg/category/export-import-ee/

20 Енергетика та комунальні послуги. (2025). *UA Consulting*. URL: https://uacon sulting.eu/uk/industry/energy-utilities/

21 Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» № 1264-XII (1991). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text

22 Зелені інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст (2019). Аналітична доповідь, *Центр Разумкова*. URL: https://razumkov.org.ua/up loads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf

23 Інноваційні проєкти. (2025). *АТ «Прикарпаттяобленерго».* URL: https://oe.i f.ua/uk/info_page/67b5dcd73e29ba36254a5f39#section-67b5dcd73e29ba36254a5f38

24 Корнілова, О. В., & Кузнєцова, Л. В. (2024). *Управління персоналом. Тайм менеджмент* : навч.-мето. посіб. ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса. URL: https://hdl.handle.net/11300/28718

25 Криворучко, О. М., & Водолажська, Т. О. (2016). *Управління персоналом підприємства*: навч. посібник. Харків : ХНАДУ.

26 Круглик, Б. (2025). Зелена економіка та зелені фінанси: що це та які перспективи для України. *WEAGRO*. URL: https://weagro.ua/blog/zelena-ekonomika-ta-zele ni-finansy-shho-cze-ta-yaki-perspektyvy-dlya-ukrayiny/

27 Кудріна, О., & Раєвський, С. (2024). Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент реалізації принципів сталого розвитку регіону. *Економіка та суспільство,* (59). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-174

28 Кузнєцова, К. О., & Ченуша, О. С. (2025). Сучасні тренди менеджменту. Головна / Архіви VI міжнародна науково-практична конференція *«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. Секція 1. Тенденції розвитку бізнесу та

менеджменту, 84-85.

29 Манухіна, М. Ю., & Тацій, І. В. (2020). Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* (6), 71-75.

30 Омельчук, Д. С. (2023). Втілення зеленої концепції в стратегію діяльності бізнесу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, (38), 223-229.

31 Пожарова, О. В., Пожаров, Ю. В., & Корнілова, О. В. (2021). Особливості процесу управління на підприємстві. *Бізнес-навігатор*, 2 (62), 25-37. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2021/63_2021/19.pdf

32 Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2025 рік» № 1481 (2024). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1481-2024-%D0%BF#Text

33 Ua-region. Прикарпаттяобленерго, ПРАТ. (2025). URL: https://www.ua-region. com.ua/00131564

34 Про нас. (2025). *АТ «Прикарпаттяобленерго».* URL: https://www.oe.if.ua/uk/ about

35 Прокіп, А. (2025). Перебіг подій в українському енергетичному секторі. *Український інститут майбутнього.* URL: https://uifuture.org/dajdzhesty/energetychnyy-sektor-10-2025/

36 Пугачова, Н. С. (2019). Теоретичні аспекти формування «зеленої» економіки в контексті сталого розвитку. *Ефективна економіка*, (12). URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.161

37 Рарок, О., & Рарок, Л. (2019). Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. *Молодий вчений*, 12 (76), 483-486. URL: https://doi.org/10.32839/230 4-5809/2019-12-76-103

38 Ринкові показники (2025). *Energy map*. URL: https://energy-map.info/uk/dashbo ard/11

39 Рульєв, В. А. Гуткевич, С. О. & Мостенська, Т. Л. (2012). *Управління*

персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР.

40 Сільченко, І. А. (2016). Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, (1), 91–95.

41 Степаненко, Б. В. (2010). Концептуальні підходи до визначення поняття «зелений бізнес». *Економіка і прогнозування*, (4), 22-38. URL: http://nbuv.gov. ua/UJRN/econprog_2010_4_6

42 Торбич, А. В. (2024). Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічі візії,* (36). URL: https://doi.org/10.5281/zeno do.14029878

43 Україна в І півріччі імпортувала енергоресурси на $4,86 млрд, що в 40 разів перевищило доходи від їх експорту. (01.09.2025). *Інтерфакс-Україна*. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1101049.html

44 Україна витратила на імпорт енергоресурсів в 40 разів більше, ніж заробила від експорту, в І півріччі 2025 року. (01.09.2025). *DiXi Group.* URL: https://dixigr oup.org/ukra%d1%97na-vitratila-na-import-energoresursiv-v-40-raziv-bilshe-nizh-zaro bila-vid-eksportu-v-i-pivrichchi-2025-roku/

45 Цимбалюк, С. О., Ковтун, О. А. (2022). «Зелене» управління людськими ресурсами: вплив екологічних практик на діяльність організації. *Бізнес Інформ*, (11), 250–256. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-250-256

46 Шубалий, О. М. (2028). Зміст та принципи формування системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний форум*, (4), 332-337. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_4_54

47 Шубалий, О. М., Рудь, Н. Т., Гордійчук, А. І., Шубала, І. В., Дзямулич, М. І., Хілуха, О. А., & Косінський, П. М. (2023). *Управління персоналом* : підручник. / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ.

48 Шумілова, І. (2025). Інформаційні технології та продукти для автоматизації кадрового діловодства. *Наукові інновації та передові технології,* 10(50), 645-658.

49 Яворська, О. Г. (2020). Зелене підприємництво: управління зеленим

людським капіталом підприємства. *Ефективна економіка*, (11). URL: https://doi.org/10.3 2702/2307-2105-2020.11.79

50 Abdelwahed, N. A. A., & Ramish, M. S. (2025). Green human resource management strategy, green culture, and operational performance [Special issue]. *Corporate & Business Strategy Review,* 6 (1), 339–348. URL: https://doi.org/10.22495/cb srv6i1siart10

51 Ali, M., Shujahat, M., Fatima, N., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Vo-Thanh, T., Salam, M. A., & Latan, H. (2024). Green HRM practices and corporate sustainability performance. *Management Decision*, (62), 11, 3681–3703. URL: https://doi.org/10.1108/MD-05-2023-0787

52 Aufa, N. A., Erlina, R. R., & Rusdi, Z. M. (2025). The Influence of Green Human Resource Management (Green Hrm) on Environmental Performance Mediated by Green Motivation and Green Innovation. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, (08), 05, 2844-2855. 10.47191/jefms/v8-i5-30

53 Cao, J., Sarip, A., Shaari, R., & Ali, Q. (2025). Green Human Resource Management: A Catalyst for Sustainable Organizational Performance Through Improved Employee Environmental Performance. *Pol. J. Environ. Stud*. (34), 6, 7047-7069. URL: https://doi.org/10.15244/pjoes/193383

54 Chiarini, A., & Bag, S. (2024). Using green human resource management practices to achieve green performance: Evidence from Italian manufacturing context. *Business Strategy and the Environment*, (33), 5, 4694-4707. URL: https://doi.org/10.1002/bse.3 724

55 Chowdhury, S. R., Sakib, M. N., & Sanju, N. (2025). Aspects and practices of green human resource management: a review of literature exploring future research direction. *Futur Bus J*, (11), 147. URL: https://doi.org/10.1186/s43093-025-00567-x

56 Christine, A. F., Hakam, D. F., Nainggolan, Y. A., Wiryono, S. K., & Hakam, L. I. (2025). Environmental, social, and governance (ESG) impact on corporate financial strategy of energy and utilities companies worldwide. *Energy Strategy Reviews*, (62), 101916. URL: https://doi.org/10.1016/j.esr.2025.101916

57 Coelho, J. P., Couto, A. I., & Ferreira-Oliveira, A. T. (2024). Green Human

Resource Management: Practices, Benefits, and Constraints – Evidence from the Portuguese Context. *Sustainability*, 16(13), 5478. URL: https://doi.org/10.3390/su16135478

58 Energy supply. IEA. 2025. URL: https://www.iea.org/countries/ukraine/energy-mix

59 Facts & Figures. (2025). Енергетичне партнерство. URL: https://energypartnersh ip-ukraine.org/facts-figures/

60 Gao, H., Al Mamun, & A., Masukujjaman, M. (2025). Exploring the nexus of green human resource management, leadership and organizational culture on workplace pro-environmental behavior. *Humanit Soc Sci Commun*, (12), 987. URL: https://doi.org/10.1057/s41599-025-05071-9

61 Graham, J. (2024). The economic benefits of green building: How sustainable architecture can save money in the long run. *PlanRadar*. URL: https://www.planradar.com/au/economic-benefits-of-green-building/

62 Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 1 (16), 51-58.

63 Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278–290. URL: https://doi.org/10.1057/omj.2010.37

64 Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Müller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP). *Rainer Hampp Verlag, Mering*, (25), 2, 99-116. URL: https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2011_02_Jacks on

65 Kaur, S., & Gupta, R. (2025). Green HRM practices and employee behaviour: mediating role of work engagement and moderating effect of green individual values. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. URL: https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2025-0124

66 Li, W., Abdalla, A. A., Mohammad, T., Khassawneh, O., & Parveen, M.

(2023). Towards Examining the Link Between Green HRM Practices and Employee Green in-Role Behavior: Spiritual Leadership as a Moderator. *Psychol Res Behav Manag*, (16), 383-396. URL: https://doi.org/10.2147/PRBM.S396114

67 Mingyi, Y., Hong, T. S., Supeni, E. E. B., Yingqiao, X., & Yujia, Y. A. (2024). Systematic Review on the Impact of Green Management on Construction Firms' Financial Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences,* 14(3), 231–241. URL: http://dx.doi.org/10.6007/IJARAF MS/v14-i3/22465

68 Muisyo, P. K., & Qin, S. (2019). Enhancing the FIRM'S green performance through green HRM: The moderating role of green innovation culture. *Journal of Cleaner Production,* (289), 125720. URL: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125720

69 Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. T. (2019). Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower.* URL: http://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0350

70 Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews,* 1 (15), 1-14.

71 Renwick, D. W.S., Jabbour, C. J. C., Muller-camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *International Journal of Human Resource Management,* 27 (1-2), 114-128.

72 Shah, S. M. A., Jiang, Y., Wu, H., Ahmed, Z., Ullah, I., & Adebayo, T. S. (2021). Linking Green Human Resource Practices and Environmental Economics Performance: The Role of Green Economic Organizational Culture and Green Psychological Climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10953. URL: https://doi.org/10.3390/ijerph182010953

73 Statement of the G7+ Ukraine Energy Coordination Group and the Government of Ukraine promoting sustainable green recovery of Ukraine's energy system. (15 November 2024). *European Commission*. URL: https://energy.ec.europa.eu/news/s tatement-g7-ukraine-energy-coordination-group-and-government-ukraine-promoting-su stainable-green-2024-11-15_en

74 Syahridhan, S. (2024). Determinants of Green HRM: An Analysis of Green Training, Green Performance Appraisal, Green Compensation and Green Recruitment. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 3(3), 457–470. URL: https://doi.org/10.38035/ijam.v3i3.724

75 The Russia-Ukraine War Report Card (Nov. 12, 2025). *Russia Matters*. URL: https ://www.russiamatters.org/news/russia-ukraine-war-report-card/russia-ukraine-war-repor t-card-nov-12-2025

76 Ukraine's 2025 Wind Market Outlook. (22.10.2025). *Енергетичне партнерство*. URL: https://energypartnership-ukraine.org/milestones/default-title-1/

77 Ukraine's Energy Security. (2025). *IEA*, Paris. URL: https://www.iea.org/reports/ ukraines-energy-security

78 Vakaliuk, T., Antoniuk, D., Morozov, A., Medvedieva, M., & Medvediev M. (2020). Green IT as a tool for design cloud-oriented sustainable learning environment of a higher education institution. *E3S Web Conf*, (166), 10013. URL: https://doi.org/10.1051/e 3sconf/202016610013

79 Winkler, C., Dabrock, K., Kapustyan, S., Hart, C., Heinrichs, H., Weinand, J. M., Linßen, J., & Stolten, D. (2025). High-Resolution rooftop photovoltaic potential assessment for a resilient energy system in Ukraine. *Energy Conversion and Management: X, (*28), 101242. URL: https://doi.org/10.1016/j.ecmx.2025.101242

80 Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *J. Clean. Prod*, (215), 364-374.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Етапи розвитку зелених практик у сучасному менеджменті [10; 23; 27; 40]

Етап	Характеристика етапу	Типові інструменти та підходи	Приклади	Ключові результати і ефекти
Етап 1. Комплаєнс-підхід (екологічна відповідність)	Основна мета – дотримання вимог екологічного законодавства; підприємства впроваджують базові заходи, що забезпечують екологічну безпеку виробництва.	Екологічні стандарти (ISO 14001, EMAS); екологічний аудит; моніторинг викидів; мінімізація штрафів та ризиків	Сертифікація ISO 14001 у промислових підприємств (ArcelorMittal, ДТЕК, МХП); впровадження природоохоронних заходів у держпідприємствах	зменшення екологічних штрафів; стабілізація виробництва; - базовий контроль впливу на довкілля
Етап 2. Операційна ефективність і ресурсозбереження	Орієнтація на підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення витрат за рахунок екологічно орієнтованих рішень. Зелені практики стають частиною внутрішньої операційної діяльності.	Енергоефективність; екологічні технології;; сортування та переробка відходів; еко-інжиніринг; зелений офіс	Енергоефективні програми ДТЕК, Укрпошти, Київстар; «Зелені офіси» в IT-компаніях (SoftServe, EPAM)	скорочення витрат на ресурси; зростання продуктивності; підвищення екологічної репутації підприємства
Етап 3. Стратегічна інтеграція та сталий розвиток (ESG-моделі)	Зелені практики включаються до стратегічного планування підприємства. Екологічні, соціальні та управлінські фактори (ESG) стають ключовими параметрами оцінки інвестиційної привабливості.	Стратегія сталого розвитку; ESG-звітність; корпоративна соціальна відповідальність (CSR); зелений маркетинг; сталий ланцюг постачання	ESG-звітність: Нафтогаз, «Нова Пошта», Метінвест, МХП; стратегії сталого розвитку у міжнародних компаніях (Nestlé, IKEA, Unilever)	привабливість для інвесторів підвищення ринкової вартості; зростання ролі корпоративної репутації
Етап 4. Інновації, циркулярна економіка та зелена трансформація	Акцент на інноваційності, глибокій інтеграції екологічності у бізнес-моделі, переході до циркулярних процесів та декарбонізації.	Циркулярна економіка (reuse, recycle, redesign); відновлювані джерела енергії (ВДЕ); вуглецевий менеджмент (carbon management); зелені інновації та технології; «Нуль відходів»	Solar-проекти ДТЕК, МХП; перехід Carlsberg та Coca-Cola на циркулярні виробничі цикли; Європейський зелений курс (Green Deal)	зменшення «вуглецевого сліду»; відкриття нових ринків інновацій; підвищення фінансових результатів «зелених» компаній

Додаток Б

Раціональне використання ресурсів та мінімізація відходів	• Підприємства прагнуть підвищити ефективність споживання енергії, води, сировини, використовувати вторинні матеріали, знижувати утворення відходів і викидів
Низьковуглецевий розвиток і зниження екологічного навантаження	• Одне з ключових завдань – зменшення викидів парникових газів, чисті технології, екологічно безпечні процеси
Системний підхід до сталого розвитку	• Зелені практики охоплюють економічні, соціальні та екологічні аспекти, тобто підприємство повинно діяти на стику цих трьох вимірів
Інноваційність та адаптивність	• Перехід на нові технології, моделі циркулярної економіки, цифровізація управління, що дає можливість краще реагувати на екологічні виклики
Взаємодія з зацікавленими сторонами (stakeholders)	• Врахування інтересів суспільства, працівників, споживачів, держави, інвесторів; прозорість звітності, відповідальність підприємства
Превентивність та довгострокова перспектива	• Орієнтація на майбутні покоління, вибір рішень, які мінімізують ризики для довкілля та суспільства, створюють стійку основу розвитку

Рис. Б.1 – Принципи зелених практик у сучасному менеджменті [23; 25; 40]

Додаток В

Таблиця В.1 – Аналітична модель системи зелених практик HRM [13; 46; 50; 54; 55; 57; 70; 63; 64; 74]

Блок зелених HR-практик	Якісні індикатори	Кількісні індикатори
1	2	3
1. Green recruitment & employer branding	- У вакансіях компанії часто зазначаються вимоги щодо культури безпеки, охорони довкілля та дотримання технічних стандартів ОСР. - Під час конкурсного відбору перевага надається фахівцям, які мають компетентності у сфері енергоефективності, роботи з відновлюваними джерелами енергії, електробезпеки. - Компанія позиціонує себе як роботодавець, що дотримується принципів соціальної відповідальності (охорона праці, екомодернізація мереж). - Наявність розділів «Кар'єра» та «Екологія» на сайті компанії.	- Частка вакансій, де згадано вимоги щодо екологічної відповідальності (орієнтовно 20-30%). - Кількість публічних комунікацій про сталий розвиток та екоініціативи за рік (пости, новини, прес-релізи). - Кількість періодичних програм роботодавця, пов'язаних із соціальною відповідальністю.
2. Green learning & development	- Регулярні навчання з електробезпеки, попередження аварій та техногенних ризиків, що прямо впливають на екологічну безпеку мереж. - Інструктажі та тренінги з раціонального використання палива, ресурсів, енергозбереження. - Навчання операторів та інженерів новим технологіям Smart Grid, цифровим платформам моніторингу мереж, що зменшують втрати електроенергії (непрямий екологічний ефект). - Участь персоналу у програмах підвищення кваліфікації з тем енергоефективності (державні та корпоративні програми).	- Кількість годин навчання на одного працівника з електробезпеки та екологічних тем. - Частка працівників інженерно-технічного персоналу, що пройшли профільне навчання з енергоефективності, %. - Кількість тренінгів на рік з екологічної безпеки та управління ризиками.
3. Green performance management	- Система оцінювання персоналу включає показники охорони праці, техніки безпеки, дотримання інструкцій під час роботи з обладнанням та довкіллям. - Показники, що зменшують технічні втрати електроенергії, аварійність, ресурсоємність – частина корпоративних KPI підрозділів. - Оцінювання керівників з урахуванням їхньої участі в реалізації політик екобезпеки та культури безпечної праці.	- Частка структурних підрозділів, для яких встановлено «зелені» KPI (охорона праці, енергоефективність, аварійність), %. - Кількість інцидентів, пов'язаних з недотриманням екологічних процедур. - Динаміка втрат електроенергії (як непрямий показник екологічної ефективності).

Продовження табл. В.1

1	2	3
4. Green rewards & compensation	- Заохочення працівників за дотримання правил безпеки, зменшення аварійності, раціональне використання техніки та палива. - Корпоративне визнання ініціатив, спрямованих на підвищення енергоефективності та зменшення навантаження на мережу. - Преміювання команд, що досягають показників щодо безпеки та відсутності аварій – непряме стимулювання «зелених» результатів.	- Частка працівників, що отримали премії за показники охорони праці та екобезпеки. - Кількість внутрішніх конкурсів/відзнак, пов'язаних з безпекою та екологічністю. - Питома вага фонду преміювання, пов'язаного з технічною безпекою та екологічними KPI.
5. Green employee involvement	- Працівники залучаються до оглядів мереж, перевірок на предмет екологічної безпеки, участі у програмах з ліквідації наслідків негоди та аварій – важлива складова відповідального ставлення до довкілля. - Участь у корпоративних днях охорони праці та екологічних інформаційних заходах. - Практика подання «раціоналізаторських пропозицій», у тому числі щодо енергоефективності, оптимізації використання техніки.	- Кількість працівників, залучених до програм перевірок і моніторингу безпеки. - Кількість поданих раціоналізаторських пропозицій «зеленого» спрямування за рік. - Середня кількість корпоративних еко-заходів за рік.
6. Зелена корпоративна культура та комунікації	- Сильний акцент на безпеці, надійності та відповідальному використанні енергоресурсів – базова частина цінностей компанії. - Поширення інформаційних матеріалів про правила економії електроенергії, безпечну експлуатацію мереж, культуру ресурсозбереження. - Комунікації щодо модернізації мережі, що зменшує її вплив на довкілля (цифровізація, використання обладнання нового покоління).	- Кількість внутрішніх новин щодо екологічної безпеки та енергоефективності на корпоративному сайті. - Частка корпоративних заходів, у яких присутня екологічна компонента. - Кількість інформаційних кампаній щодо безпеки та енергозбереження.
7. Green HR Tech / цифровізація HR	- Активне використання онлайн-платформ для навчання, внутрішніх комунікацій, документообігу (зменшує використання паперу). - Використання цифрових систем управління мережами, що знижують втрати електроенергії та ризики аварій – працівники навчаються роботі з ними через HR-системи. - Відеоінструктажі й дистанційні формати навчання з охорони праці – зменшення транспортних витрат і ресурсів.	- Частка електронного документообігу в HR-процесах, %. (Для ОСР зазвичай 70-90%). - Частка дистанційних тренінгів у загальному фонді навчання, %. - Відсоток співбесід, проведених онлайн.

Закінчення табл. В.1

1	2	3
8. Інституційна інтеграція GHRM у стратегію та політики АТ «Прикарпаттяобленерго»	- У корпоративних документах (звітах про управління, стратегії розвитку мереж) наявний акцент на сталому розвитку, охороні довкілля, технологічній модернізації. - HR-служба залучена до підготовки документів, що стосуються охорони праці та екологічної безпеки. - Взаємодія HR та технічних підрозділів під час впровадження нових технологій, які зменшують екологічний вплив мережі. - Участь компанії у загальнодержавних програмах енергетичної безпеки та енергоефективності.	- Кількість офіційних документів, де формально згадано HR-роль у забезпеченні екобезпеки та сталого розвитку (стратегії, програми, політики). - Частка стратегічних HR-цілей, що пов’язані з екологією та ESG, %. - Кількість спільних HR-проєктів з технічними та екологічними службами підприємства.

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Структура виробництва електроенергії [11]

Джерело	2021		2022		2023	
	млн МВт·год	Частка, %	млн МВт·год	Частка, %	млн МВт·год	Частка, %
ВДЕ (ВЕС, СЕС, біомаса)	12,5	7,98	9,5	8,37	10,4	9,83
ГАЕС	1,3	0,83	1,3	1,15	1,3	1,23
ГЕС	9,2	5,87	9,7	8,55	11,2	10,59
Блок-станції	1,6	1,02	0,7	0,62	0,6	0,57
ТЕЦ та КГУ	8,6	5,49	5,8	5,11	6,9	6,52
ТЕС ГК	37,2	23,75	24,3	21,41	23,3	22,02
АЕС	86,2	55,04	62,2	54,80	52,1	49,24
Всього	156,6	100,00	113,5	100,00	105,8	100,00

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Основні економічні показники комерційної діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» за 2022-2024 рр. [1]

Показник	2022	2023	2024	Відхилення, % (2024/2022)
Обсяг реалізації, тис. грн	12939,2	19137,4	28751,6	122,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2565,5	7349,4	13099,6	410,5
Інші операційні витрати	5499,7	11612,6	15446,4	181,0
Інші витрати	4800,1	-	-	-
Разом витрати	12865,3	18962,0	28546,0	122,0
Фінансовий результат до оподаткування	73,9	175,4	205,6	178,2
Податок на прибуток	13,3	31,6	37,0	178,2
Чистий прибуток, тис. грн	60,6	143,8	168,6	178,2
Рентабельність продажів, %	0,47	0,75	0,93	-
Рівень витрат у собівартості, %	19,8	38,4	45,6	-
Коефіцієнт ефективності витрат (прибуток/витрати)	0,0047	0,0076	0,0059	-

Додаток Е

Анкета

«Сприйняття та поширеність зелених HR-практик у компанії та їхній вплив на поведінку персоналу»

Інструкція: Будь ласка, оберіть варіант відповіді для кожного твердження, користуючись шкалою:

1 - «Зовсім не згоден»

2 - «Скоріше не згоден»

3 - «Нейтрально/Не можу сказати»

4 - «Скоріше згоден»

5 - «Повністю згоден»

Демографічні питання

1. Стать:

а) чоловіча

б) жіноча

2. Вік: ___ років

3. Стаж роботи в компанії:

а) менше 1 року

б) 1-3 роки

в) 3-5 років

г) більше 5 років

Сприйняття зелених HR-практик

4. Я чітко усвідомлюю, що компанія має кадрову політику, в якій закладено екологічні («зелені») цінності та відповідальність.

5. При наймі на роботу у вакансіях компанії згадуються питання екологічної відповідальності, «зелених» компетенцій чи сталого розвитку.

6. У процесі адаптації нових працівників компанія надає інструкції або тренінги з теми екологічної поведінки, використання ресурсів, охорони довкілля.

7. Періодичні навчання чи тренінги (наприклад: з охорони праці, безпеки,

екології) включають модулі зі сталого використання ресурсів, енергоефективності чи зменшення відходів.

8. У моєму підрозділі встановлені формалізовані показники (KPI) або цілі, що стосуються екологічної поведінки, ресурсозбереження чи зменшення впливу на довкілля.

Мотивація та залученість персоналу

9. Працівники, які проявляють ініціативу у «зелених» ініціативах компанії (наприклад: еко-команди, добровільні акції, «зелені» ідеї) мають можливість бути відзначені або винагороджені.

10. Я мав/мала можливість долучитися до «зелених» ініціатив компанії (наприклад: екологічні акції, комітет, раціоналізаторські пропозиції) і компанія заохочує таку участь.

11. Завдяки політиці компанії з раціонального використання ресурсів та екологічної поведінки я змінив(ла) свою щоденну поведінку (наприклад: менше використовувати папір, сортувати відходи, вимикати обладнання, використовувати електронні документи).

Поведінка та культура

12. Я вважаю, що моя щоденна поведінка на робочому місці (наприклад: вимикати непотрібне освітлення/обладнання, сортувати відходи, використовувати цифрові документи) сприяє екологічній ефективності компанії.

13. Я впевнений(а), що компанія використовує цифрові чи технологічні інструменти (наприклад: електронний документообіг, відеотренінги, онлайн-співбесіди) для зниження паперового документообігу або поїздок, що має екологічний ефект.

14. Я відчуваю, що «зелена» корпоративна культура (цінності, комунікації, приклад керівництва) у компанії присутня і підтримується.

15. Я переконаний(а), що впровадження «зелених» HR-практик підвищує мою мотивацію, залученість до роботи та задоволеність з працею.

16. Я готовий(а) пропонувати ідеї чи заходи, пов’язані з екологічною відповідальністю компанії (наприклад: оптимізація використання ресурсів, участь

у «зелених» проектах) та вважаю, що компанія відкрито розглядає такі пропозиції.

17. На мою думку, основними перешкодами або бар'єрами для більш широкого впровадження зелених HR-практик у нашій компанії є:

а) обмежені ресурси / бюджет

б) низька обізнаність працівників

в) відсутність підтримки керівництва

г) логістичні / технологічні обмеження

д) інше (будь-ласка, уточніть): _____

Дякуємо за участь!

Ваші відповіді допоможуть оцінити рівень впровадження «зелених» HR-практик та їхній вплив на поведінку персоналу компанії.

Додаток К

Таблиця К.1 – Розподіл опитаних працівників АТ «Прикарпаттяобленерго»

Стаж роботи в компанії	Кількість, осіб	Частка, %
Менше 1 року	8	11,3
Від 1 до 3 років	9	12,7
Від 3 до 5 років	16	22,5
Понад 5 років	39	53,5
Разом	72	100,0

Додаток Л

Таблиця Л.1 – Результати опитування за анкетою «Сприйняття та поширеність зелених HR-практик у компанії та їхній вплив на поведінку персоналу», %

Запитання	Зовсім не згоден	Скоріше не згоден	Нейтрально/ Не можу сказати	Скоріше згоден	Повністю згоден
Я чітко усвідомлюю, що компанія має кадрову політику, в якій закладено екологічні («зелені») цінності та відповідальність	4,2	22,2	11,1	1,4	61,1
При наймі на роботу у вакансіях компанії згадуються питання екологічної відповідальності, «зелених» компетенцій чи сталого розвитку	25,4	21,1	32,4	9,9	11,3
У процесі адаптації нових працівників компанія надає інструкції або тренінги з теми екологічної поведінки, використання ресурсів, охорони довкілля	8,3	9,7	26,4	33,3	22,2
Періодичні навчання чи тренінги включають модулі зі сталого використання ресурсів, енергоефективності чи зменшення відходів	1,4	5,6	15,3	26,4	51,4
У моєму підрозділі встановлені формалізовані показники (KPI) або цілі, що стосуються екологічної поведінки, ресурсозбереження чи зменшення впливу на довкілля	23,9	25,4	35,2	5,6	9,9
Працівники, які проявляють ініціативу у «зелених» ініціативах компанії мають можливість бути відзначені або винагороджені	0	4,2	33,3	34,7	27,8
Я мав/мала можливість долучитися до «зелених» ініціатив компанії і компанія заохочує таку участь	2,8	2,8	20,8	13,9	59,7
Завдяки політиці компанії з раціонального використання ресурсів та екологічної поведінки я змінив(ла) свою щоденну поведінку	1,4	2,8	4,2	21,1	70,4
Я вважаю, що моя щоденна поведінка на робочому місці сприяє екологічній ефективності компанії	1,4	5,6	0	37,5	55,6
Я впевнений(а), що компанія використовує цифрові чи технологічні інструменти для зниження паперового документообігу або поїздок, що має екологічний ефект	1,4	0	16,9	38	43,7
Я відчуваю, що «зелена» корпоративна культура у компанії присутня і підтримується	1,4	0	19,4	11,1	68,1
Я переконаний(а), що впровадження «зелених» HR-практик підвищує мою мотивацію, залученість до роботи та задоволеність з працею	1,4	1,4	9,7	34,7	52,8
Я готовий(а) пропонувати ідеї чи заходи, пов’язані з екологічною відповідальністю компанії та вважаю, що компанія відкрито розглядає такі пропозиції	0	2,8	5,6	37,5	54,2

Додаток М

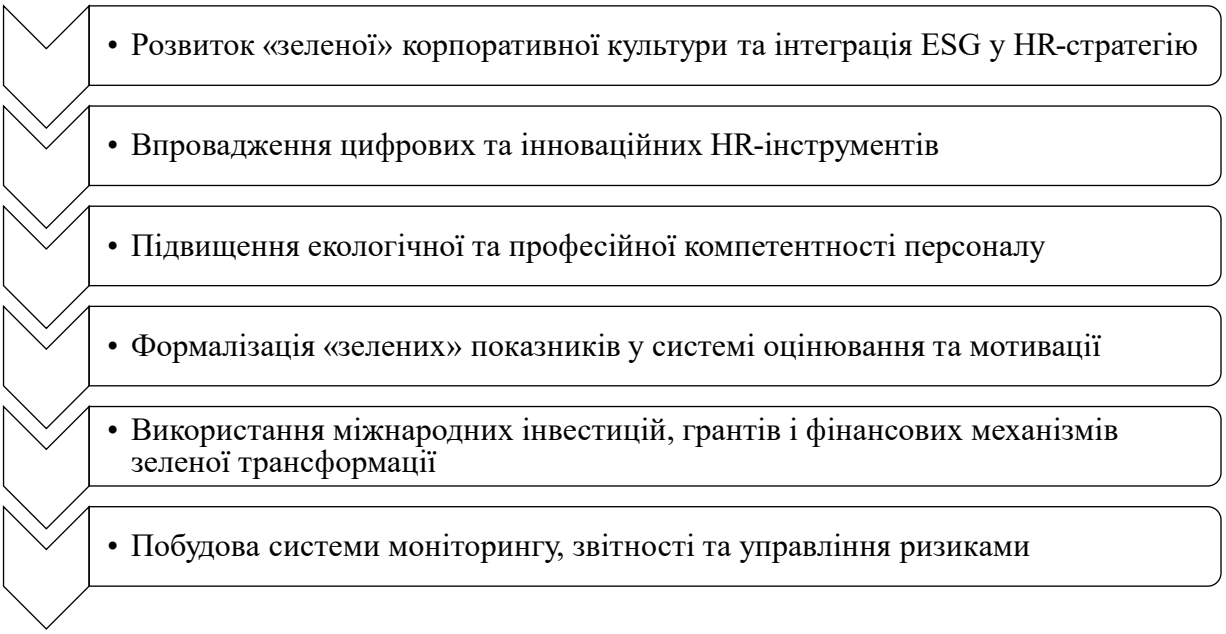


Рисунок М.1 – Стратегічні напрями та інноваційні підходи до формування ефективної системи зелених практик підприємствами енергетичної галузі

Джерело: систематизовано автором

Додаток Н

Таблиця Н.1 – Економічна оцінка впровадження «зелених» HR-практик на АТ «Прикарпаттяобленерго»

Напрям	Передбачені витрати / інвестиції	Очікувана річна економія / вигода	Орієнтовний термін окупності
Цифровізація HR-процесів (електронний документообіг, онлайн-навчання)	1,2 млн грн (закупівля ПЗ, навчання, налаштування)	200 тис. грн/рік (економія на папері, друці, логістиці, пересилках, витратах часу)	6 років
Енергоефективні заходи в офісних та адміністративних приміщеннях (LED-освітлення, енергоощадні прилади, оптимізація споживання)	0,8 млн грн (освітлення, датчики, модернізація)	120 тис. грн/рік на зменшенні витрат на електроенергію та комунальні	6-7 років
Навчання співробітників: екокомпетентність, енергоощадність, екобезпека, еко-поведінка	0,3 млн грн/рік (тренінги, матеріали, організація)	Підвищення ефективності праці та безпеки – умовна економія 150 тис. грн/рік за рахунок зменшення витрат на помилки, втрати, випадки неефективного використання ресурсів	2 роки (за умови стабільного ефекту)
Формалізація «зелених» KPI + мотивація / винагороди за екоповедінку	0,5 млн грн/рік (бонуси, адміністрування, супровід)	Зростання продуктивності, зменшення плинності кадрів – умовний «економічний ефект» 300 тис. грн/рік (економія на рекрутингу, навчанні, адаптації)	1,5 роки
Віддалена та онлайн-робота / часткова диджиталізація адміністративних функцій	0,4 млн грн (інфраструктура, ПЗ, організація)	Зменшення витрат на транспорт, відрядження, канцелярію – 100 тис. грн/рік	4 роки
Система моніторингу, обліку «зелених» показників, звітність, контроль ресурсів	0,6 млн грн (ПЗ, впровадження, адміністрування)	Додатковий ефект через оптимізацію витрат, зниження втрат, підвищення дисципліни – умовно 180 тис. грн/рік	3,5 роки

Джерело: складено автором

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Стахів Марія

Тема магістерської роботи: **«Особливості впровадження зелених практик HRM підприємствами енергетичної галузі».**

Робота складається із пояснювальної записки та графічної частини.

Графічна частина налічує 10 слайдів:

Слайд 1 – Титульний слайд

Слайд 2 – Актуальність і мета дослідження

Слайд 3 - Теоретичні основи зеленого управління людськими ресурсами

Слайд 4 – Аналіз енергетичної галузі та об'єкта дослідження

Слайд 5 – Аналіз системи управління персоналом у АТ «Прикарпаттяобленерго»

Слайд 6 – Оцінка поточних зелених практик на підприємстві

Слайд 7 – Діагностика проблем для покращення

Слайд 8 – Напрями удосконалення ефективної системи зелених практик

Слайд 9 – Рекомендації з вдосконалення зелених практик HRM та аналіз їх ефективності

Слайд 10 - Висновки

Пояснювальна записка містить 87 аркушів машинописного тексту, 1 таблицю, рисунків 9 шт., додатків 10 шт.

„____”_____ 2025 р. _____ Стахів М.І.

(Підпис студента)