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

Талько Олександр Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 005.95:004
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом газорозподільних підприємств
(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Олександр ТАЛЬКО
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник к.е.н., доц. Володимир КОЧКОДАН
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф. Ірина КІНАШ

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

Рецензент

Світлана САВЧУК

(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

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут післядипломної освіти

Кафедра менеджменту та адміністрування

Освітній рівень другий (магістерський)

Спеціальність 073 – Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

_____Ірина КІНАШ

“___”_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Тальку Олександру Володимировичу

(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом газорозподільних підприємств

керівник роботи _____к.е.н., доц. Кочкодан В. Б.

(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «28» 11 2025 року № 233/2

2. Строк подання студентом роботи 25.12.2025

3. Вихідні дані до роботи звітні дані АТ «Миколаївгаз» за 2022-2024 роки, статистичні дані господарської діяльності вітчизняних газорозподільних підприємств за 2012-2024 р.р.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1 Теоретико-методичні засади управління персоналом газорозподільних підприємств. Розділ 2 Діагностика управління персоналом газорозподільних підприємств. Розділ 3 Вдосконалення системи управління персоналом газорозподільних підприємств з використанням сучасних інформаційних технологій. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) _____

1 Динаміка чисельності працівників вітчизняних газорозподільних підприємств у 2012-2024 роках, тис. осіб

2 Структура персоналу АТ «Миколаївгаз» за категоріями в 2022-2024 роках

3 Компоненти програми вдосконалення управління персоналом АТ «Миколаївгаз» на основі сучасних інформаційних технологій

4 Цілі формування механізму вдосконалення управління персоналом газорозподільного підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій

5 Функціональна схема механізму удосконалення управління персоналом газорозподільного підприємства на основі використання сучасних інформаційних технологій

6 Розрахунок ЧДД проєкту заходів з вдосконалення управління персоналом АТ «Миколаївгаз»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 02.12.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	22.12.25-25.12.25	виконано
1	Розділ 1 Теоретико-методичні засади управління персоналом газорозподільних підприємств	02.12.25-05.12.25	виконано
2	Розділ 2 Діагностика управління персоналом газорозподільних підприємств	06.12.25-13.12.25	виконано
3	Розділ 3 Вдосконалення системи управління персоналом газорозподільних підприємств з використанням сучасних інформаційних технологій	14.12.25-21.12.25	виконано
	Висновки	22.12.25-25.12.25	виконано
	Перелік використаних джерел	02.12.22-21.12.25	виконано

Студент _____ Олександр ТАЛЬКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Володимир КОЧКОДАН
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Управління персоналом підприємства відіграє вирішальну роль у забезпеченні результативності його діяльності та стійких конкурентних позицій. Працівники є не просто елементом ресурсного забезпечення, а ключовим чинником, що визначає здатність компанії адаптуватися до змін і досягати стратегічних цілей.

Об'єктом дослідження роботи є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади удосконалення управління персоналом з використанням сучасних технологій.

Метою роботи є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій з управління персоналом газорозподільних підприємств на основі використання сучасних інформаційних технологій.

В роботі вирішено такі завдання:

- розглянуто суть та завдання управління персоналом підприємства;

- окреслено методи та засоби управління персоналом газорозподільних підприємств;

- встановлено принципи управління персоналом газорозподільних підприємств з використанням сучасних інформаційних технологій;

- проаналізовано та оцінено забезпечення персоналом вітчизняних газорозподільних підприємств;

- наведено загальну характеристику АТ «Миколаївгаз» та проаналізовано середовище функціонування організації;

- здійснено діагностику системи управління персоналом АТ «Миколаївгаз»;

- сформовано напрями вдосконалення системи управління персоналом газорозподільних підприємств;

- розроблено механізм удосконалення управління персоналом газорозподільних підприємств з використанням сучасних інформаційних технологій;

- оцінено ефективність пропонованих змін.

Отримані в роботі результати можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій газорозподільних підприємств. Дослідження доводить, що впровадження цифрових HR-рішень суттєво підвищує результативність процесів добору, мотивації та розвитку персоналу, сприяє автоматизації рекрутингу й адаптації нових працівників, скороченню витрат часу на рутинні операції, а також удосконаленню управління знаннями та компетенціями персоналу.

Ключові слова: газорозподільне підприємство, персонал, управління персоналом, інформаційні технології, HRIS-система.

ABSTRACT

Enterprise personnel management plays a crucial role in ensuring the effectiveness of its activities and sustainable competitive positions. Employees are not just an element of resource provision, but a key factor that determines the company's ability to adapt to changes and achieve strategic goals.

The object of the study is the process of enterprise personnel management.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical principles of improving personnel management using modern technologies.

The purpose of the work is to form theoretical principles and practical recommendations for personnel management of gas distribution enterprises based on the use of modern information technologies.

The following tasks are solved in the work:

- the essence and tasks of enterprise personnel management are considered;
- methods and means of personnel management of gas distribution enterprises are outlined;
- the principles of personnel management of gas distribution enterprises using modern information technologies are established;
- the personnel provision of domestic gas distribution enterprises is analyzed and assessed;
- a general description of JSC "Mykolaivgas" is given and the organization's operating environment is analyzed;
- diagnostics of the personnel management system of JSC "Mykolaivgas" are carried out;
- directions for improving the personnel management system of gas distribution enterprises are formed;
- a mechanism for improving personnel management of gas distribution enterprises using modern information technologies is developed;
- the effectiveness of the proposed changes is assessed.

The results obtained in the work can be used to increase the efficiency of activities and strengthen the competitive positions of gas distribution enterprises. The study proves that the implementation of digital HR solutions significantly increases the effectiveness of the processes of selection, motivation and development of personnel, contributes to the automation of recruiting and adaptation of new employees, reducing time spent on routine operations, as well as improving the management of knowledge and competencies of personnel.

Keywords: gas distribution enterprise, personnel, personnel management, information technologies, HRIS system.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 9
1.1 Суть та завдання управління персоналом підприємства 9
1.2 Методи та засоби управління персоналом газорозподільних підприємств 15
1.3 Принципи управління персоналом газорозподільних підприємств з використанням сучасних інформаційних технологій 20
Висновок до розділу 1 27
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 29
2.1 Аналіз та оцінка забезпечення персоналом вітчизняних газорозподільних підприємств 29
2.2 Загальна характеристика АТ «Миколаївгаз» та аналіз середовища функціонування організації 35
2.3 Діагностика системи управління персоналом АТ «Миколаївгаз» 46
Висновок до розділу 2 57
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ 59
3.1 Формування напрямів вдосконалення системи управління персоналом газорозподільних підприємств 59
3.2 Розробка механізму удосконалення управління персоналом газорозподільних підприємств з використанням сучасних інформаційних технологій 62
3.3 Оцінка ефективності пропонованих змін 66
Висновок до розділу 3 70
ВИСНОВКИ 72
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 75

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління персоналом підприємства відіграє вирішальну роль у забезпеченні результативності його діяльності та стійких конкурентних позицій. Працівники є не просто елементом ресурсного забезпечення, а ключовим чинником, що визначає здатність компанії адаптуватися до змін і досягати стратегічних цілей. Сучасний ринок праці відзначається високою мінливістю, швидким розвитком технологій і трансформацією соціальних відносин, що зумовлює потребу постійного оновлення управлінських підходів.

Система управління персоналом охоплює добір кадрів, їх навчання й розвиток, мотивацію, оцінювання результатів праці та регулювання трудових відносин. Ефективна реалізація цих процесів дозволяє залучати й утримувати кваліфікованих фахівців. Водночас традиційні методи дедалі частіше виявляються недостатніми, що актуалізує впровадження цифрових рішень. Використання HR-платформ, автоматизованого рекрутингу, електронних систем мотивації та дистанційного навчання підвищує оперативність, точність управлінських рішень і сприяє розвитку персоналу. Цифровізація надає підприємствам гнучкість і здатність швидко реагувати на виклики сучасного ринку праці.

Питання управління персоналом досліджувалися багатьма вченими, такими як: Балабанова, Л. В., Сардак О. В., Біляєв С., Гурбик Ю., Багунц О., Бутенко І. А., Курносова А. В., Ведерніков М. Д., Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М., Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В., Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В., Гриценко Н. В., Островерхов В. М., Касич А. О., Кондрашова Г. В., Лисенок О. В., Гордійчук А. І., Продіус О. І., Розметова. О. Г., Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Смолинець І. Б., Левків Г. Я., Тонюк М. О., Череп А. В., Дашко І. М., Янковська Л. А. та інші. Проте, все ще залишаються невирішеними окремі практичні питання, пов’язані з використанням сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом на газорозподільних підприємствах.

Метою роботи є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій з управління персоналом газорозподільних підприємств на основі використання сучасних інформаційних технологій.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розглянуто суть та завдання управління персоналом підприємства;

- окреслено методи та засоби управління персоналом газорозподільних підприємств;

- встановлено принципи управління персоналом газорозподільних підприємств з використанням сучасних інформаційних технологій;

- проаналізовано та оцінено забезпечення персоналом вітчизняних газорозподільних підприємств;

- наведено загальну характеристику АТ «Миколаївгаз» та проаналізовано середовище функціонування організації;

- здійснено діагностику системи управління персоналом АТ «Миколаївгаз»;

- сформовано напрями вдосконалення системи управління персоналом газорозподільних підприємств;

- розроблено механізм удосконалення управління персоналом газорозподільних підприємств з використанням сучасних інформаційних технологій;

- оцінено ефективність пропонованих змін.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади удосконалення управління персоналом з використанням сучасних технологій.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи: порівняльний аналіз, економіко-математичний підхід, графічні методи, інструменти економічного обґрунтування, а також прийоми систематизації, узагальнення й економіко-статистичного аналізу.

Практична цінність роботи полягає в розробленні прикладних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом газорозподільних підприємств із використанням сучасних інформаційних технологій. Отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємств галузі. Дослідження доводить, що впровадження цифрових HR-рішень суттєво підвищує результативність процесів добору, мотивації та розвитку персоналу, сприяє автоматизації рекрутингу й адаптації нових працівників, скороченню витрат часу на рутинні операції, а також удосконаленню управління знаннями та компетенціями персоналу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Суть та завдання управління персоналом підприємства

Управління персоналом посідає ключове місце у функціонуванні будь-якої організації, оскільки саме працівники формують її результативність і конкурентоспроможність. Ця сфера включає сукупність принципів, методів і практичних інструментів, спрямованих на раціональне використання людського потенціалу. В умовах динамічного розвитку технологій та трансформацій ринку праці значення кадрового менеджменту істотно зростає. Аналіз розвитку наукових поглядів на управління персоналом дозволив виокремити окремі історичні етапи з характерними концепціями та підходами. Поділ праці й виробнича спеціалізація сприяли формуванню організацій з обмеженою кількістю працівників упродовж тривалого часу. Узагальнення наукових підходів дає підстави запропонувати певну періодизацію концепцій управління персоналом (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Еволюція формування ефективного управління персоналом [2; 23, с. 220]

Часовий етап	Ключові чинники розвитку	Позиція управління щодо персоналу	Основні напрями вдосконалення управління
1	2	3	4
До 1890 р.	Орієнтація на виробничі процеси	Ігнорування соціальних потреб працівників	Запровадження жорсткої трудової дисципліни
1891-1910 рр.	Формування соціального забезпечення	Турбота про безпеку праці та можливості кар'єрного зростання	Розроблення заходів з охорони праці
1911-1920 рр.	Підвищення результативності роботи	Стимулювання продуктивності через високу оплату праці	Аналіз трудових операцій і витрат часу
1921-1930 рр.	Визнання індивідуальних відмінностей	Урахування особистих характеристик працівників	Використання психотестування та консультування
1931-1940 рр.	Розвиток профспілкового руху	Надання працівникам права висловлювати власну позицію	Створення систем внутрішніх комунікацій
1941-1950 рр.	Соціальний захист	Посилення гарантій соціальної безпеки	Запровадження пенсійних і медичних програм
1951-1960 рр.	Залучення персоналу до управління	Необхідність врахування думки працівників	Професійне навчання та розвиток менеджерів
1961-1970 рр.	Колективна участь	Спільне ухвалення управлінських рішень	Застосування методів командного менеджменту

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
1971-1980 рр.	Ускладнення трудових завдань	Орієнтація на змістовну та складну працю	Збагачення роботи, оновлення посадових функцій
1981-1990 рр.	Мобільність персоналу	Адаптація кваліфікації до змін НТП і ринку	Безперервне та випереджальне навчання
1991-2000 рр.	Дефіцит і трансформація робочої сили	Гнучкість форм зайнятості та підвищення мобільності	Стратегічне HR-планування, комп'ютеризація, пільги
2001 р. - дотепер	Корпоративний підхід до управління	Орієнтація бізнесу на соціальну відповідальність	Розвиток інноваційних соціально-трудових відносин

Система управління персоналом зазнала тривалої трансформації. Спочатку, в період індустріального розвитку, домінували адміністративні методи контролю та раціоналізації праці. У XX столітті з'явилися нові управлінські концепції, зокрема мотиваційні теорії Маслоу, Герцберга і МакГрегора. Нині управління персоналом є складовою стратегічного управління підприємством. Дослідження показало відсутність єдиного трактування цього поняття, що відображено в наукових підходах, поданих у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Тлумачення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
Балабанова Л. В., Сардак О. В. [1, с. 215]	Управління персоналом розглядається як практичне виконання основних управлінських функцій у роботі з кадрами
Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. [6, с. 18]	Управління персоналом трактується як діяльність, спрямована на раціональне та результативне використання людських ресурсів для досягнення цілей організації й окремих працівників
Данилюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. [10, с. 107]	Управління персоналом визначається як складова кадрової системи, що забезпечує функціонування організації
Крамаренко В. І., Холод Б. І. [32, с. 76]	Управління персоналом являє собою комплекс організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на розвиток і ефективне використання трудового потенціалу підприємства
Крупельницька О. В., Мельничук Д. П. [15, с. 122]	Управління персоналом є цілеспрямованою діяльністю керівництва щодо формування кадрової стратегії та реалізації методів впливу на людські ресурси через систему економічних і соціальних заходів
Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. [26, с. 73]	Управління персоналом розглядається як системний процес відтворення, розвитку та ефективного застосування працівників для реалізації поставлених завдань
Хміль Ф. І. [33, с. 97]	Управління персоналом - це сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на оптимальне використання трудового потенціалу для досягнення цілей підприємства
Авторське визначення	Управління персоналом - це цілісна система вдосконалення організації праці, професійного розвитку, мотивації та стимулювання персоналу з метою підвищення результативності діяльності й прибутковості підприємства

Отже, управління персоналом слід розглядати як свідому та системну діяльність, спрямовану на забезпечення підприємства професійними й зацікавленими працівниками. Його основною метою є створення ефективної команди, здатної реалізовувати стратегічні завдання організації через планування, добір, розвиток, мотивацію та збереження персоналу.

Основні завдання управління персоналом узагальнено на рисунку 1.1.

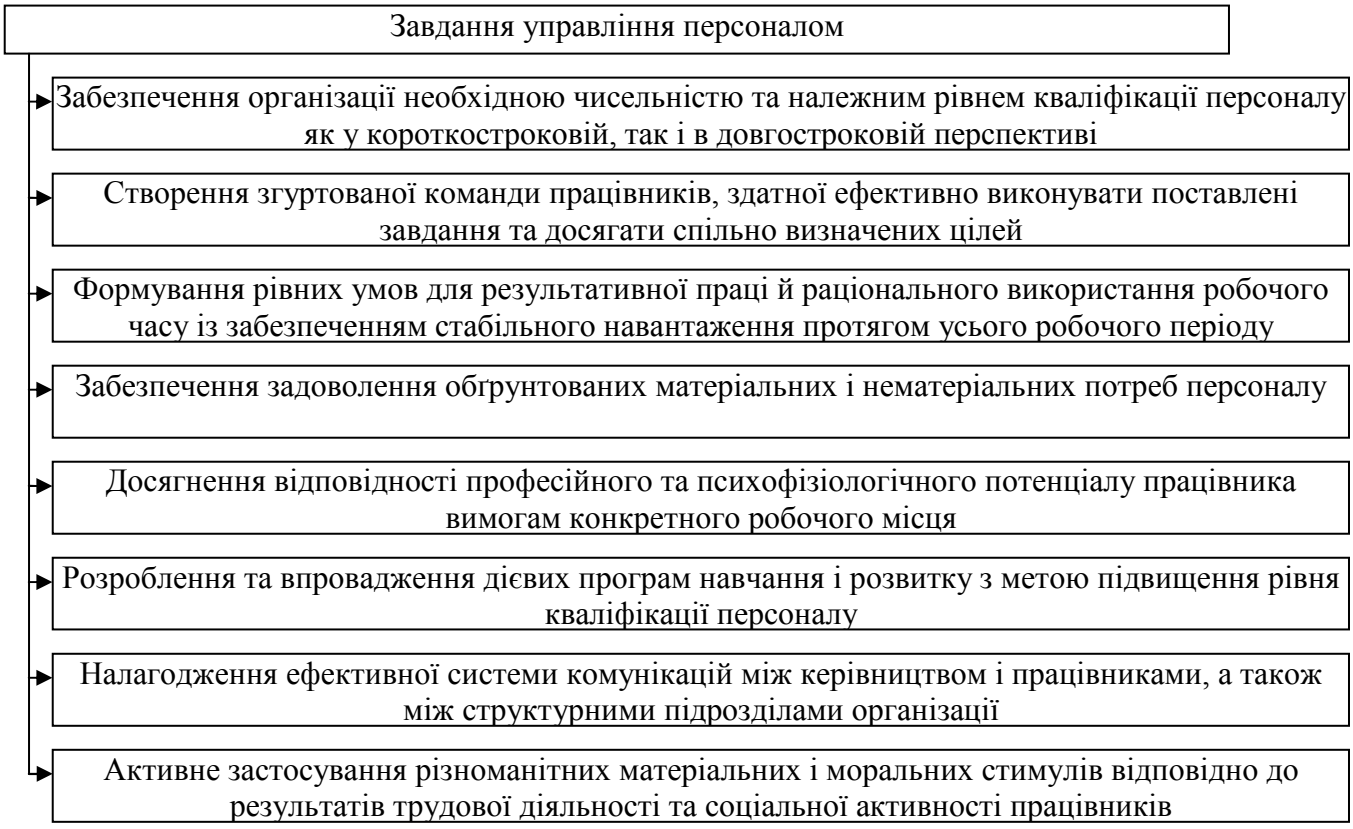


Рисунок 1.1 - Завдання управління персоналом [12, с. 12]

Функціональне наповнення управління персоналом охоплює низку ключових напрямів, серед яких провідне місце займають планування, організація, мотивація, контроль і розвиток працівників. Планування полягає у визначенні потреб підприємства в персоналі з урахуванням кількісних та якісних характеристик. Організаційна функція спрямована на побудову результативної системи роботи з кадрами та чіткого розподілу обов’язків. Мотивація забезпечує зацікавленість працівників у досягненні високих показників діяльності. Контроль дає змогу здійснювати оцінювання результатів роботи та рівня виконання управлінських рішень. Розвиток персоналу включає професійне навчання, перепідготовку та створення умов для кар’єрного зростання.

Методи управління персоналом поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Сучасний етап розвитку кадрового менеджменту характеризується активною цифровізацією, поширенням гнучких форматів зайнятості та зростанням значення корпоративної культури, що сприяє підвищенню ефективності управління й утриманню цінних фахівців.

Сьогодні глобальне бізнес-середовище перебуває під впливом складних економічних обставин, спричинених наслідками фінансових криз та нестабільністю світової економіки. Компанії змушені зосереджувати увагу на посиленні фінансової стійкості, оптимізації витрат, комплексному управлінні ризиками, покращенні грошових потоків і пошуку ключових чинників створення вартості - не лише для зростання, а й для збереження стабільних позицій. Водночас важливого значення набуває побудова ефективної системи управління персоналом, що базується на інноваційних підходах, розвитку людського потенціалу та активному залученні талановитих фахівців. У цьому контексті довгострокові програми розвитку персоналу стають стратегічним пріоритетом, адже існуючі моделі управління талантами, на думку HR-експертів, потребують суттєвого оновлення.

Сучасні організації стикаються з динамічними змінами на ринку праці, посиленням конкуренції за кваліфіковані кадри, необхідністю постійного навчання працівників і підтримання їхньої зацікавленості в роботі. Процеси глобалізації та демографічні трансформації змінюють склад робочої сили, створюючи нові управлінські виклики.

Кар’єрний розвиток у сучасних умовах дедалі рідше має лінійний характер. Йому притаманні як вертикальні, так і горизонтальні переміщення, тимчасові спади та переходи між функціями. Таку модель часто описують як «корпоративну сітку», що вимагає більшої гнучкості від роботодавців і готовності працівників сприймати зміни як можливості професійного зростання.

Вітчизняні науковці зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління персоналом, сформувавши власні підходи до розуміння ролі людини в економічних процесах.

Зокрема, Д. П. Богиня наголошував, що визначальною рисою сучасного етапу економічного розвитку є трансформація ролі людини у соціально-економічному

середовищі. Зростання значення творчих здібностей, ініціативності та особистісного потенціалу призводить до того, що людина стає центральним елементом соціально-економічної системи. Науковець підкреслював необхідність створення умов для активної самореалізації кожного члена суспільства в економічній сфері шляхом підвищення рівня соціальної активності. Водночас відбувається переорієнтація соціальної політики з вирішення короткострокових завдань, спрямованих на пом'якшення негативних наслідків економічних змін, на реалізацію довгострокових цілей, пов'язаних із формуванням сприятливих умов для всебічного розвитку людини. Особлива увага приділяється формуванню попиту на робочу силу через збереження, модернізацію та створення нових робочих місць [3, с. 12].

М. Д. Ведерніков розробив концепцію механізму регулювання оплати праці, сутність якої полягає у відмові від традиційного підходу до визначення заробітної плати як частки доходу роботодавця та переході до принципу ціни робочої сили. Він довів, що ефективне функціонування такого механізму потребує об'єктивного вимірювання трудових здібностей працівників як основи взаємовідносин між найманим працівником і роботодавцем. Крім того, дослідник удосконалив підходи до тарифікації праці, запропонувавши гнучку модель тарифної системи, яка враховує професійні, кваліфікаційні та особистісні характеристики працівників і дозволяє встановлювати індивідуальні тарифні ставки [5, с. 20].

Суттєвий внесок у розвиток теорії мотивації зробила М. В. Семикіна, яка сформувала концептуальні засади підвищення мотивації трудової діяльності в умовах ринкових перетворень в Україні. Вона обґрунтувала взаємозв'язок між рівнем мінімального споживчого бюджету та прагненням працівників до підвищення результативності праці, а також запропонувала структуру мотиваційного механізму, придатного для застосування на макро- та макрорівнях [28].

Підсумовуючи, слід зазначити, що персонал є ключовим і найціннішим ресурсом сучасних підприємств. Саме від рівня розвитку людського капіталу, його інтелектуального потенціалу та мотивації залежить ефективність діяльності організацій і досягнення стратегічних цілей. Тому питання стратегічного управління персоналом повинні залишатися у фокусі як наукових досліджень, так і практичної

діяльності. В умовах української економіки ефективне управління персоналом має спиратися на дієві механізми, здатні забезпечити зростання прибутковості та загального економічного добробуту підприємств.

Процес управління персоналом формується під впливом широкого кола зовнішніх і внутрішніх чинників. До факторів зовнішнього середовища належать стан економіки, нормативно-правове регулювання, ситуація на ринку праці, рівень конкуренції за кваліфікованих фахівців, демографічні тенденції та національно-культурні особливості. Внутрішнє середовище організації визначається її структурою управління, корпоративними цінностями, фінансовими можливостями, технічним оснащенням і рівнем інноваційності. Ефективне управління персоналом потребує гнучкої адаптації до цих умов і систематичного відстеження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [31, с. 62].

Становлення управління персоналом бере початок у період індустріалізації, коли головна увага приділялася раціоналізації фізичної праці. Упродовж XX століття з’явилися класичні управлінські теорії, зокрема тейлоризм і фордизм, орієнтовані на стандартизацію та підвищення продуктивності. Подальший розвиток гуманітарних наук сприяв переходу до підходів, що враховують психологічні та соціальні потреби працівників. Сучасні управлінські концепції, зокрема agile-підходи й дизайн-мислення, ґрунтуються на гнучкості, креативності та активній участі персоналу у стратегічних процесах [34, с. 49].

У практиці управління персоналом дедалі ширше застосовуються цифрові інструменти для підбору кадрів, оцінювання результативності та підвищення залученості працівників. HRM-системи забезпечують автоматизацію облікових, аналітичних і навчальних процесів. Водночас соціально-психологічні методи доповнюються сучасними засобами комунікації, що сприяють обміну ідеями та командній взаємодії. Актуальні тенденції включають використання штучного інтелекту, розвиток дистанційного навчання та орієнтацію на принципи сталого розвитку. У результаті управління персоналом перетворюється на стратегічний інструмент, який забезпечує конкурентоспроможність, стабільність і довгостроковий успіх організації в мінливому середовищі [14, с. 132].

1.2 Методи та засоби управління персоналом газорозподільних підприємств

Управління персоналом виступає одним із визначальних чинників результативної діяльності сучасних газорозподільних підприємств, адже від професіоналізму та відповідальності працівників залежить надійність і безпека газопостачання. Методичні засади управління персоналом формують теоретико-практичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо формування, розвитку та збереження людського капіталу. За умов технологічних змін, реформування енергетичного ринку та зростання вимог до якості послуг значення методичного підходу суттєво посилюється. Водночас на практиці застосовувані методи управління не завжди забезпечують досягнення поставлених цілей, що зумовлює необхідність удосконалення системи управління персоналом як складової загального ефективного управління газорозподільним підприємством.

Ефективне управління доцільно трактувати як результативний управлінський вплив, що реалізується не формально, а у вигляді цілісного, якісно вибудуваного процесу. Для газорозподільних підприємств ефективне управління персоналом виступає системно організованим процесом відтворення, розвитку та раціонального використання трудового потенціалу з урахуванням підвищених вимог до безпеки, надійності та безперервності виробничих процесів [4, с. 68].

Методичні засади управління персоналом газорозподільних підприємств охоплюють сукупність принципів, методів і практичних інструментів, спрямованих на забезпечення оптимальної взаємодії між працівниками та організацією. Вони передбачають аналіз сучасних управлінських концепцій, оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема регуляторного середовища, технічного стану мереж та кадрового дефіциту, а також розробку стратегій ефективного використання людських ресурсів. Основною метою методичного забезпечення є підвищення адаптивності газорозподільних підприємств до змін зовнішнього середовища при одночасному забезпеченні мотивації, професійного розвитку та високої продуктивності персоналу [8, с. 30].

Методи управління персоналом у цій сфері традиційно поділяються на

адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи ґрунтуються на чіткій регламентації діяльності, дотриманні інструкцій, стандартів безпеки та наказів, що є критично важливим для експлуатації газових мереж. Водночас економічні методи спрямовані на матеріальне заохочення працівників через систему оплати праці, надбавок і премій за безаварійну роботу та якісне виконання завдань. Соціально-психологічні методи базуються на врахуванні мотиваційних потреб персоналу, формуванні сприятливого морально-психологічного клімату, розвитку корпоративної культури відповідальності та взаємної підтримки. Комплексне застосування зазначених методів дозволяє підвищити ефективність діяльності газорозподільних підприємств і забезпечити їх сталий розвиток [16, с. 255].

У сучасних умовах ключовим чинником стабільного та результативного функціонування газорозподільних підприємств є персонал, який значно більше, ніж матеріальні чи технічні ресурси, впливає на досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентоспроможності. Саме працівники формують надійність, безпеку та безперервність процесів розподілу газу, що має критичне значення для енергетичної інфраструктури. Стратегія управління, орієнтована на персонал, виступає важливим організаційним інструментом, який створює додаткові можливості для підвищення ефективності діяльності та фінансової стійкості газорозподільних підприємств. Надійність і професіоналізм працівників дозволяють таким підприємствам адаптуватися до регуляторних змін, технічних викликів і нестабільних умов зовнішнього середовища. Саме тому доцільно розглядати персонал як пріоритетний об’єкт управлінського впливу [9, с. 211].

Для цілеспрямованого впливу на трудову діяльність персоналу газорозподільних підприємств у практиці менеджменту використовуються різні групи управлінських важелів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Комплексне використання зазначених важелів дозволяє газорозподільним підприємствам забезпечити ефективне управління персоналом і стійкий розвиток.

Адміністративні важелі управління персоналом газорозподільних підприємств спрямовані на впорядкування трудової поведінки працівників шляхом запровадження чітких норм, регламентів і процедур. Вони ґрунтуються на

формалізованих управлінських повноваженнях керівництва та передбачають використання як заохочень, так і обмежень. До таких інструментів належать накази, розпорядження, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, а також системи контролю та оцінювання результатів діяльності. Детальне визначення функціональних обов'язків персоналу газорозподільних підприємств і стандартизація виробничих процесів сприяють зниженню виробничих ризиків, запобіганню конфліктам і підвищенню рівня безпеки та продуктивності. Одночасно застосовуються дисциплінарні заходи, зокрема попередження чи фінансові санкції, що підтримують належний рівень трудової дисципліни (таблиця 1.3) [13, с. 103].

Таблиця 1.3 - Групування основних інструментів адміністративного впливу на персонал газорозподільного підприємства [13, с. 104]

Форми впливу	Характерні інструменти
Організаційні засоби	затверджена чисельність і структура персоналу; установчі документи газорозподільного підприємства; регламенти діяльності структурних підрозділів; колективна угода; посадові регламенти; правила внутрішнього трудового розпорядку; облаштування робочих місць; побудова організаційної структури управління
Розпорядчі засоби	управлінські накази; планування виконання виробничих і технічних завдань; службові розпорядження; встановлення норм праці; узгодження та координація робіт; інструктажі; контроль дотримання вимог; управлінські вказівки
Матеріальна відповідальність і санкції	відповідальність за порушення строків або зобов'язань; повна матеріальна відповідальність; добровільне відшкодування завданих збитків; утримання коштів із заробітної плати; колективна матеріальна відповідальність; позбавлення преміальних виплат
Дисциплінарні заходи	усне або письмове застереження; оголошення догани; сувора догана; переведення на нижчу посаду; розірвання трудових відносин
Адміністративна відповідальність	офіційне попередження; накладення штрафних санкцій; оплатне вилучення майна; адміністративне затримання; виконання виправних робіт

Окрім адміністративних інструментів, вагоме значення для газорозподільних підприємств мають економічні важелі впливу, насамперед засоби мотивації та стимулювання продуктивної праці. Вони ґрунтуються на матеріальній зацікавленості працівників і широко застосовуються в системі управління персоналом. До таких важелів належать заробітна плата, преміальні виплати, бонуси, компенсації, соціальні та пенсійні програми, оплата професійного навчання, страхування та інші фінансові стимули. Їх призначення полягає у заохоченні персоналу до якісного та безпечного виконання виробничих завдань. На основі наукових джерел [7; 13; 24; 29] проведено узагальнення економічних важелів

управління персоналом газорозподільних підприємств, що систематизовані за видами та складовими (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 - Систематизація економічних важелів управління персоналом газорозподільних підприємств [21, с. 36]

Групи економічних важелів	Основні складові
Планово-економічне управління діяльністю	Стратегічні та оперативні плани розвитку; сформований портфель робіт і послуг; показники результативності; орієнтація на кінцеві виробничо-економічні результати
Використання господарського розрахунку	Фінансова самостійність підрозділів; принципи самоокупності та самофінансування; застосування економічних нормативів; формування фондів матеріального стимулювання
Формування справедливої системи оплати праці	Посадові оклади для управлінського персоналу; тарифні ставки для виробничих працівників; доплати й надбавки; заохочувальні виплати; преміальні системи
Характеристики робочої сили	Ситуація на регіональному ринку праці; попит на кваліфікованих фахівців; забезпеченість персоналом; вартість робочої сили; рівень добробуту працівників
Застосування фінансових інструментів	Корпоративні акції; облігаційні зобов’язання; вексельні операції; виплата дивідендів
Оптимізація податкового навантаження	Оподаткування фонду оплати праці; податок на доходи фізичних осіб; податок на додану вартість; податок на прибуток; інші обов’язкові платежі

Системи оплати праці поділяються на фіксовані та змінні. Фіксовані передбачають стабільну зарплату, тоді як змінні залежать від результатів роботи. Наприклад, бонуси за перевищення планових показників або премії за видатні досягнення стимулюють продуктивність. Економічні важелі також включають нематеріальні стимули: соціальні гарантії, фінансування відпочинку, гнучкі умови праці, що підвищують задоволеність та лояльність працівників.

Соціально-психологічні важелі створюють позитивні взаємини в колективі, задовольняють соціальні та духовні потреби, стимулюють активність і ініціативу, формуючи сприятливий психологічний клімат. Вони поділяються на соціальні та психологічні інструменти (таблиця 1.5), що дозволяють ефективно управляти персоналом, зміцнювати корпоративну культуру та підвищувати результативність праці в організації.

Соціально-психологічні важелі впливу на персонал базуються на глибокому розумінні потреб, мотивів та поведінкових особливостей працівників. Вони спрямовані на створення сприятливого психологічного клімату в колективі, зміцнення взаєморозуміння між керівництвом і співробітниками та підтримку

командної взаємодії. Ключовим інструментом є ефективна комунікація: відкритий обмін інформацією, регулярні зустрічі та обговорення досягнень і проблем сприяють зміцненню довіри і формуванню культури зворотного зв'язку [3, с. 13].

Таблиця 1.5 - Соціально-психологічні важелі управління персоналом газорозподільних підприємств [19, с. 39]

Інструменти соціального впливу	Зміст	Інструменти психологічного впливу	Зміст
Механізми соціального регулювання	Застосування конструктивної критики та самокритики, соціальне планування розвитку колективу, підтримка усталених традицій і звичаїв, поширення та обмін професійним досвідом	Механізми гуманізації праці	Раціональне проєктування робочих місць, використання психологічного впливу кольору, освітлення, музики, а також сучасних технічних засобів для підвищення комфортності праці
Механізми соціального нормування	Дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, норм службової етики й етикету, положень статутів громадських організацій, кодексів честі та форм дисциплінарного впливу	Механізми формування трудових колективів	Використання соціометричних методів для визначення міжособистісних взаємин, рівня згуртованості колективу, статусу його членів і психологічної сумісності
Механізми морального заохочення	Висловлення подяк, нагородження почесними відзнаками, присвоєння звань, надання додаткових соціальних пільг і нематеріальних благ	Механізми психологічного стимулювання, добору та навчання	Формування внутрішньої мотивації до високої результативності, відбір працівників із найбільш відповідними психологічними якостями та розвиток їх професійних компетентностей

Мотивація через визнання є ще одним важливим механізмом: нагороди, грамоти, публічне відзначення успіхів стимулюють працівників до підвищення результативності. Соціально-психологічні важелі також включають організацію командної роботи, проведення тренінгів для розвитку емоційного інтелекту, наставництво та підтримку балансу між роботою і особистим життям.

Практика показує, що комплексне використання економічних, організаційних та соціально-психологічних важелів забезпечує високий рівень залученості працівників і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. У міжнародних корпораціях застосовуються високі зарплати та бонуси, чіткі правила внутрішнього розпорядку, системи контролю якості, а також програми навчання та професійного розвитку [27, с. 150].

Методичні основи управління персоналом відіграють ключову роль у

забезпеченні ефективного функціонування газорозподільних підприємств. Використання сучасних підходів, інноваційних інструментів і технологій дозволяє підвищити продуктивність, забезпечити стійкість підприємства в умовах динамічних змін і максимально розкрити потенціал співробітників, роблячи управління персоналом гнучким і адаптивним.

1.3 Принципи управління персоналом газорозподільних підприємств з використанням сучасних інформаційних технологій

Управління персоналом є ключовим елементом ефективного функціонування газорозподільних підприємств. Його основою виступають принципи, що забезпечують узгодженість, цілісність та результативність управлінських процесів. Принципи управління персоналом визначають підходи до організації роботи з кадрами, їх розвитку та мотивації, створюючи основу для прийняття рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Вони забезпечують послідовність та системність дій, враховують загальні закономірності та практичний досвід у сфері управління персоналом. Класифікація принципів включає загальні, специфічні та сучасні категорії. Загальні принципи охоплюють універсальні підходи, такі як системність, науковість та демократичність. Специфічні принципи враховують особливості роботи з персоналом газорозподільних підприємств, включаючи мотивацію та адаптивність. Сучасні принципи зосереджені на застосуванні інноваційних технологій, цифровізації та адаптації до змін на ринку праці, що підвищує ефективність управління людськими ресурсами [4, с. 70].

Основні принципи управління персоналом газорозподільних підприємств наведені нижче.

1 Принцип науковості. Цей принцип передбачає використання наукових методів для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом. На газорозподільних підприємствах це може включати застосування HR-аналітики для оцінки ефективності бригад обслуговування мереж, прогнозування ризиків дефіциту кадрів у регіональних підрозділах та оптимізацію графіків чергувань на аварійно-

диспетчерських службах [10, с. 55].

2 Принцип системного підходу. Системний підхід акцентує увагу на взаємозв’язку всіх елементів управління персоналом. Наприклад, підвищення кваліфікації технічних працівників через навчання з експлуатації газових мереж повинно супроводжуватися змінами у системі мотивації та преміювання, щоб забезпечити максимальну продуктивність і безпеку робіт [10, с. 58].

3 Принцип адаптивності. Адаптивність означає здатність системи управління персоналом швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, включаючи законодавчі вимоги, технологічні нововведення та сезонні коливання попиту на газ. Наприклад, під час впровадження автоматизованих систем контролю тиску та витоків газу підприємства повинні адаптувати навчальні програми та перенавчати персонал для роботи з новим обладнанням [10, с. 59].

4 Принцип демократизації управління. Демократизація передбачає залучення працівників до прийняття рішень щодо їхньої роботи. У газорозподільних підприємствах це може реалізовуватися через створення робочих груп для розробки графіків обслуговування мереж, обговорення заходів щодо підвищення безпеки праці та участь інженерів у плануванні модернізації обладнання [10, с. 61].

5 Принцип мотивації. Мотивація забезпечує високий рівень продуктивності та безпеки роботи персоналу. Для працівників газорозподільних підприємств використовуються як матеріальні стимули (премії за безаварійний період, надбавки за складність робіт, додаткові страхові виплати), так і нематеріальні (визнання досягнень, участь у професійних тренінгах, можливість кар’єрного росту) [10, с. 63].

6 Принцип соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність включає дотримання етичних норм, забезпечення рівних можливостей та підтримку балансу між роботою і особистим життям. Наприклад, газорозподільні підприємства впроваджують програми безпечної роботи, медичного страхування, гнучкого графіку для чергувань та заходи щодо покращення умов праці у віддалених регіонах [10, с. 64].

Застосування цих принципів дозволяє створити гнучку та ефективну систему управління персоналом газорозподільних підприємств, що підвищує залученість працівників, зменшує аварійність і забезпечує стабільну роботу мереж. Вони

слугують орієнтирами для керівництва на всіх рівнях, дозволяючи узгоджувати дії, оптимізувати ресурси та адаптувати управлінські підходи до специфіки діяльності.

Таким чином, принципи управління персоналом на газорозподільних підприємствах формують основу для стратегічного розвитку, підвищують продуктивність і ефективність, забезпечують безпечну експлуатацію мереж і роблять людський капітал ключовим ресурсом конкурентної переваги підприємства.

В науковій літературі виокремлюють дві групи принципів побудови системи ефективного управління персоналом на підприємстві (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 - Групи принципів побудови системи ефективного управління персоналом на підприємстві [15, с. 110]

Групи	Принципи	Зміст
Принципи формування систем управління персоналом	Стійкість	Система управління персоналом повинна включати локальні регулятори, які направляють кожного працівника або підрозділ на досягнення цілей підприємства, забезпечуючи стабільність системи та мінімізуючи ризик відхилення від загальних завдань
	Багатоаспектність	Управління персоналом охоплює різні напрямки діяльності: адміністративно-господарський, економічний, правовий та інші
	Прозорість	Передбачає єдність системи управління: використання однакової термінології, узгоджену діяльність керівників, скоординовану роботу підрозділів та проходження єдиних етапів управлінського процесу
	Комфортність	Система повинна забезпечувати працівнику максимально зручні умови для творчості, обґрунтування, прийняття та реалізації рішень
Принципи розвитку систем управління персоналом	Концентрація	Зосередження уваги на об’єкті управління, таких як цілі, підрозділи або функції
	Спеціалізація	Виділення окремих видів праці: робота керівника, фахівця, службовця та спеціалізація підрозділів для виконання конкретних функцій
	Паралельність	Одночасне виконання різних управлінських рішень для підвищення оперативності
	Адаптивність (гнучкість)	Підлаштування системи управління персоналом до змін середовища та постійного коригування цілей
	Наступність	Постійне вдосконалення управлінських процесів на основі узагальненої методологічної бази
	Безперервність	Безперервне функціонування системи управління персоналом, її підрозділів та працівників
	Ритмічність	Виконання робіт і функцій управління персоналом у регулярні, однакові проміжки часу
	Прямоплинність	Прийняття рішень на основі систематизованої, чітко структурованої горизонтальної та вертикальної інформації

Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду дозволяє визначити головну мету ефективного управління персоналом газорозподільних підприємств -

формування, розвиток і реалізація трудового потенціалу працівників. Це забезпечує підґрунтя для підвищення продуктивності та надійності газорозподільної мережі. Недостатня чисельність персоналу призводить до недовикористання ресурсів, а надмірне навантаження - до зниження індивідуальної ефективності. Цілі управління персоналом повинні враховувати як стратегічні завдання підприємства, так і індивідуальні потреби працівників (рисунки 1.2 та 1.3). Таким чином, формування цілей передбачає гармонійне поєднання заходів із забезпечення прибутковості підприємства, підтримки безпечних умов праці та задоволення соціальних потреб персоналу.

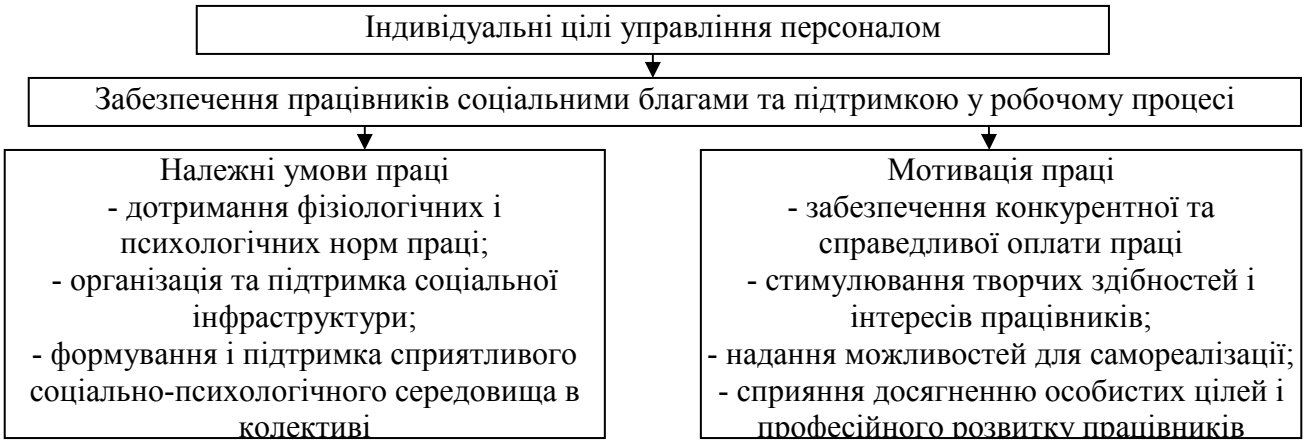


Рисунок 1.2 - Індивідуальні цілі управління персоналом [32, с. 98]

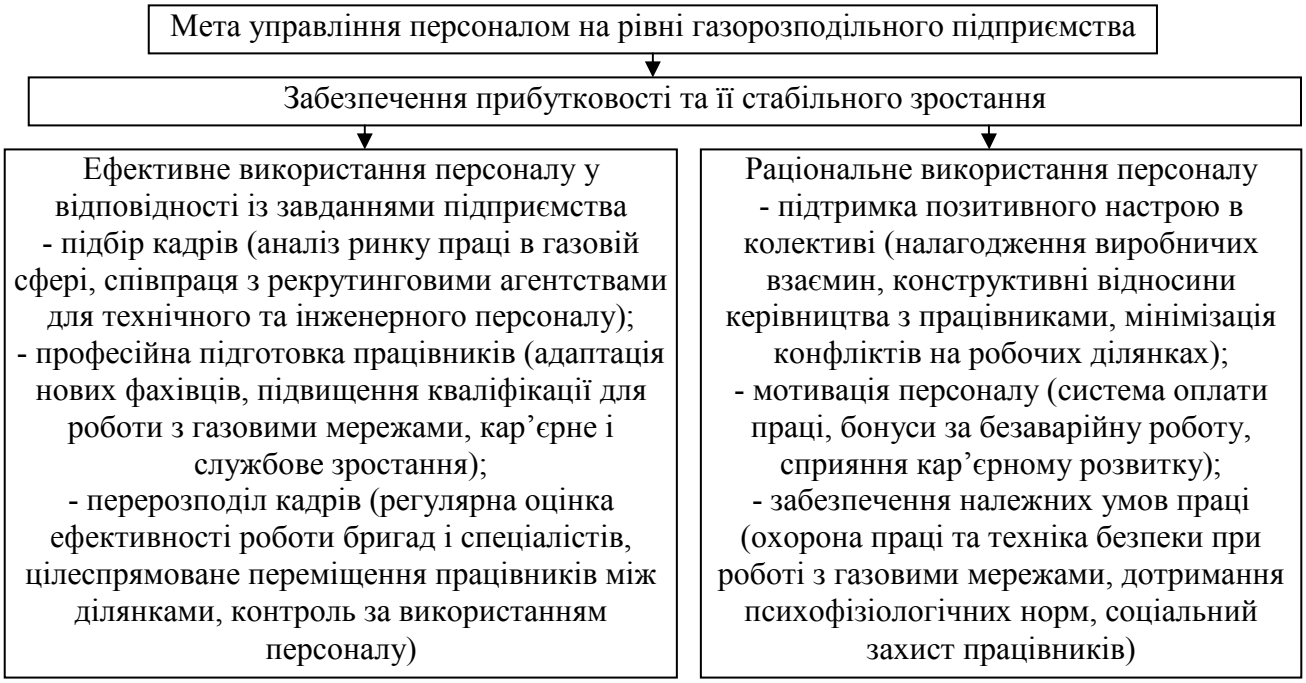


Рисунок 1.3 - Мета управління персоналом на рівні газорозподільного підприємства [32, с. 106]

Управління персоналом у сучасних умовах технологічного розвитку набуває нових форм, які спираються на інноваційні інструменти та цифрові платформи для підвищення ефективності трудових процесів. Сучасна модель управління передбачає інтеграцію автоматизованих систем, використання великих даних і штучного інтелекту для оптимізації всіх етапів роботи з кадрами. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності газорозподільних підприємств, адаптації до швидких змін ринку та покращенню взаємодії між персоналом і організацією. Ключові принципи нової парадигми включають гнучкість, персоналізацію підходів, інноваційність і розвиток людського капіталу. Особливе значення має цифровізація процесів, що дозволяє зменшувати витрати, покращувати комунікацію та підвищувати мотивацію і залученість працівників [24, с. 118].

Використання сучасних інформаційних технологій у сфері управління персоналом охоплює широкий набір інструментів, що дозволяють автоматизувати, аналізувати та оптимізувати взаємодію з працівниками. До таких технологій відносяться HRM-системи, хмарні платформи, Big Data, штучний інтелект, мобільні додатки та блокчейн [7, с. 34].

HRM-системи (Human Resource Management Systems) стали основою управління персоналом на сучасних газорозподільних підприємствах. Вони забезпечують автоматизацію рекрутингу, планування робочого часу, оцінку ефективності працівників, організацію навчання та розвиток кар’єри. Сучасні системи інтегрують аналітичні модулі для оцінки даних, що дає можливість прогнозувати потреби в персоналі та оцінювати ефективність управлінських рішень.

Технології Big Data дозволяють обробляти великі обсяги інформації про працівників, аналізувати їхню продуктивність, рівень задоволеності та потреби у навчанні. Завдяки цьому можна виявляти приховані тенденції, прогнозувати плинність кадрів і оптимізувати планування людських ресурсів. Наприклад, аналіз Big Data дозволяє оцінювати вплив різних мотиваційних програм на продуктивність персоналу газорозподільних підприємств [7, с. 36].

Штучний інтелект застосовується для автоматизації процесів підбору кадрів, аналізу резюме, проведення співбесід у форматі чат-ботів, оцінки потенціалу кандидатів та персоналізованого навчання. AI також допомагає виявляти

працівників із високим рівнем стресу та пропонувати рішення для його зниження, підвищуючи ефективність управління персоналом [7, с. 37].

Дистанційне навчання стало ключовим елементом сучасної системи управління персоналом, особливо під час пандемії COVID-19. Платформи онлайн-навчання, на кшталт Coursera, Udemy або корпоративні рішення, дозволяють працівникам отримувати нові знання незалежно від місця перебування, підвищуючи кваліфікацію та забезпечуючи гнучкість навчального процесу [7, с. 37].

Інтеграція сучасних технологій у сферу управління персоналом газорозподільних підприємств суттєво впливає на формування корпоративної культури та ефективність роботи підприємства. Використання цифрових платформ для комунікації, обміну інформацією та спільної роботи створює прозоре середовище, де працівники можуть швидко взаємодіяти як між собою, так і з керівництвом, що особливо важливо для забезпечення безпечної та надійної експлуатації газових мереж.

Цифрові інструменти, такі як корпоративні портали, внутрішні месенджери, хмарні сховища та платформи для управління проектами, забезпечують оперативний доступ до нормативної документації, процедур безпеки та виробничих інструкцій. Це дозволяє знижувати ризик помилок під час технічних операцій і забезпечує високий рівень координації між різними підрозділами. Працівники можуть обмінюватися досвідом, кращими практиками та знаннями щодо обслуговування клієнтів, що формує спільні корпоративні цінності та зміцнює відчуття відповідальності за безпеку газорозподільної системи.

Цифровізація також підтримує прозорі процеси управління персоналом: оцінку продуктивності, планування кар’єрного зростання та мотивацію працівників. Всі співробітники отримують рівний доступ до інформації про політики безпеки, навчальні програми та корпоративні стандарти, що підвищує залученість і мотивацію персоналу [14, с. 136].

У підсумку, інтеграція сучасних технологій у газорозподільних підприємствах не лише автоматизує управлінські процеси, але й сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на прозорість, співпрацю, безпеку та розвиток персоналу. Це підвищує ефективність роботи підприємства, забезпечує стабільність

газопостачання та безпечне обслуговування споживачів.

Ефективне управління персоналом на газорозподільних підприємствах базується на двох взаємодоповнюючих підходах, що забезпечують стабільність, безпеку та конкурентоспроможність підприємства. Перший підхід акцентує увагу на економічних показниках і прибутковості, які безпосередньо залежать від капіталовкладень у людський фактор. Це включає добір кваліфікованих працівників, їхню мотивацію, навчання та професійне виховання. У контексті газорозподільних підприємств це особливо важливо, адже персонал безпосередньо відповідає за безпечну експлуатацію газових мереж, дотримання технологічних норм та своєчасне обслуговування клієнтів. Інвестиції у розвиток співробітників дозволяють підвищити ефективність робочих процесів, зменшити ризики аварій та оптимізувати витрати на обслуговування та технічне утримання систем.

Другий підхід пов’язаний із внутрішнім ринком праці підприємства, де критично важливими є системи добору, навчання, переміщення та розвитку персоналу. На багатьох підприємствах ці функції виконуються формально, що призводить до низької залученості працівників і недостатнього використання їхнього потенціалу. Для газорозподільних підприємств правильне планування внутрішнього ринку праці забезпечує не лише ефективне використання кадрового ресурсу, але й безпеку технологічних процесів. Це передбачає регулярну оцінку компетенцій, можливість горизонтальних і вертикальних переміщень, а також розвиток спеціалізованих навичок, необхідних для роботи з обладнанням та технологічними системами [16, с. 257].

Інтеграція обох підходів дозволяє газорозподільним підприємствам створювати ефективну систему управління персоналом, яка підвищує продуктивність, мотивує співробітників і забезпечує стабільне та безпечне функціонування підприємства.

Сучасні умови роботи газорозподільних підприємств характеризуються високою конкуренцією за кваліфікованих та талановитих працівників. Саме персонал, а не капітал або географічне розташування, визначає конкурентну перевагу таких підприємств. Продуктивність залежить від професійних навичок працівників, їхньої здатності оперативно приймати рішення, ставлення до безпеки,

якості обслуговування клієнтів та виконання технічних процедур. Якщо 15 років тому головною проблемою HR була нестача спеціалістів із відповідною технічною освітою, сьогодні ключовими завданнями є утримання кадрів і їх ефективна адаптація. Аналіз причин звільнення показує, що більшість працівників газорозподільних підприємств шукає стабільність та фінансову безпеку.

Просте «придбання» фахівця працює лише для короткострокового співробітництва. Для довгострокового розвитку важливим є задоволення роботою, комфортні умови праці та безпечне робоче середовище. HR-служба газорозподільних підприємств відповідає за підбір, розвиток та утримання персоналу, визначає ключових працівників і забезпечує умови для ефективного виконання виробничих завдань.

Управління персоналом у газорозподільних підприємствах стає критично важливим в умовах технологічних змін, модернізації обладнання та динамічного ринку праці. Сучасна парадигма управління включає використання HRM-систем, Big Data, штучного інтелекту та дистанційного навчання для підвищення продуктивності, безпеки та залученості працівників. Успішність трансформації залежить від готовності підприємства до змін, технічного оснащення та компетенцій керівників у сфері сучасних технологій.

Висновок до розділу 1

Управління персоналом є ключовим чинником ефективності сучасних організацій, оскільки саме працівники визначають результативність і конкурентоспроможність підприємства. Історичний розвиток цієї сфери показує поступовий перехід від адміністративного контролю та стандартизації праці до комплексного підходу, що враховує соціальні, психологічні та професійні потреби персоналу. Сучасний кадровий менеджмент поєднує планування, добір, розвиток, мотивацію та збереження кадрів із використанням цифрових технологій і гнучких моделей зайнятості. Стратегічне управління персоналом спрямоване на формування ефективної команди, реалізацію інноваційних рішень і підвищення прибутковості підприємства, що є особливо актуальним в умовах глобалізації та економічної

нестабільності.

Від професіоналізму та відповідальності працівників залежить безпека та надійність газопостачання, тому управління персоналом є критично важливим для ефективної роботи газорозподільних підприємств. Методичні засади забезпечують системний підхід до формування, розвитку та збереження трудового потенціалу, враховуючи технологічні зміни й регуляторні вимоги. Ефективне управління передбачає комплексне використання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів, що сприяє мотивації, професійному зростанню та підвищенню продуктивності. Сучасні підходи дозволяють підвищити адаптивність підприємства, зміцнити корпоративну культуру і забезпечити стійкий розвиток в умовах динамічного ринку.

Принципи управління - науковість, системність, адаптивність, демократизація, мотивація та соціальна відповідальність - забезпечують цілісність і результативність кадрових процесів. Сучасні підходи включають цифровізацію, HRM-системи, Big Data, штучний інтелект і дистанційне навчання для підвищення продуктивності та залученості персоналу. Інтеграція економічних і внутрішніх кадрових стратегій дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити ефективність, зменшити ризики та забезпечити стабільне, безпечне та конкурентоспроможне функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Аналіз та оцінка забезпечення персоналом вітчизняних газорозподільних підприємств

Газорозподільні підприємства займаються доставкою природного газу від магістральних газопроводів безпосередньо до споживачів - населення, підприємств та установ. Вони експлуатують і обслуговують газорозподільні мережі, забезпечують їхню безпечну та безперебійну роботу, виконують технічне обслуговування, ремонти й аварійно-диспетчерське реагування. Такі підприємства здійснюють підключення нових споживачів, облік споживання газу, контроль технічного стану обладнання та дотримання правил безпеки. Важливою частиною їхньої діяльності є профілактика аварій, інформування споживачів і взаємодія з регуляторними органами для забезпечення надійного газопостачання.

На нинішньому етапі вирішальний вплив на результати роботи газорозподільних підприємств має рівень кадрового забезпечення, що визначається як кількісними, так і якісними характеристиками персоналу. Аналіз статистичних даних свідчить, що за всі роки незалежності жоден уряд не зміг сформувати дієву систему заходів для подолання негативних тенденцій на ринку праці загалом і в газорозподільній сфері зокрема. Тому оцінювання кадрового потенціалу доцільно розпочати з аналізу демографічних змін в Україні (рисунок 2.1).

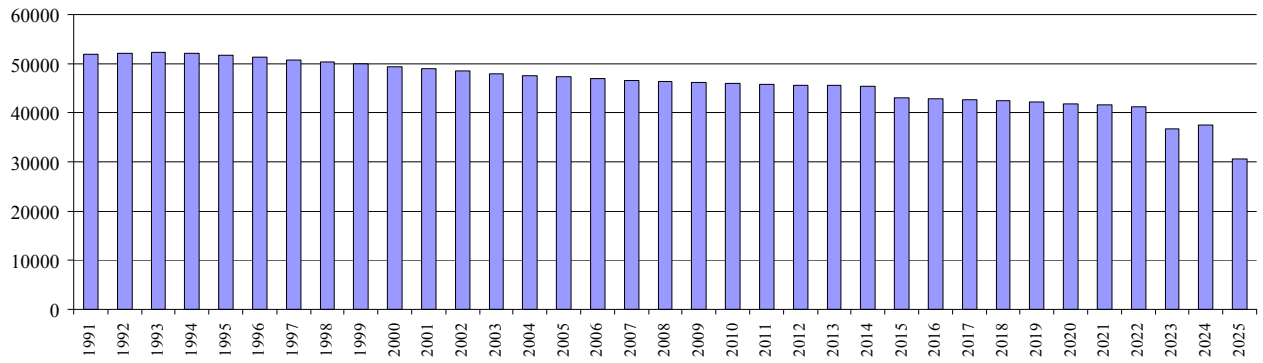


Рисунок 2.1 - Чисельність населення України на 1 січня 1991-2025 рр. тис осіб [11]

Наведені дані свідчать про тривалу та стійку тенденцію до скорочення чисельності населення України у 1991-2025 роках. Із моменту здобуття незалежності населення зменшилося з 51,8 млн. осіб до приблизно 41,2 млн. у 2022 році. Демографічний спад суттєво посилився після подій 2014 року, коли анексія Криму та бойові дії на сході країни спричинили різке скорочення населення. Ще масштабніший вплив мала повномасштабна війна, що призвела до масової міграції, людських втрат і зростання невизначеності статистичних оцінок. У 2023-2024 роках різні інституції наводили показники від 30 до 37 млн. осіб залежно від методології та врахування біженців і окупованих територій. Станом на 2025 рік оцінки також істотно різняться, однак загальний тренд залишається негативним, із можливим поступовим стабілізуванням населення на рівні 30-34 млн. осіб у післявоєнний період.

Зазначені тенденції формують серйозну загрозу національній безпеці та здатні спричинити суттєві соціально-економічні ускладнення, що негативно впливають на розвиток суспільства. Дані, подані на рисунку 2.2, відображають зміну рівня демографічного навантаження на осіб віком 16-59 років в Україні у 2001-2024 роках. Останні роки характеризуються зростанням цього показника, що підтверджує наявність несприятливої демографічної динаміки.

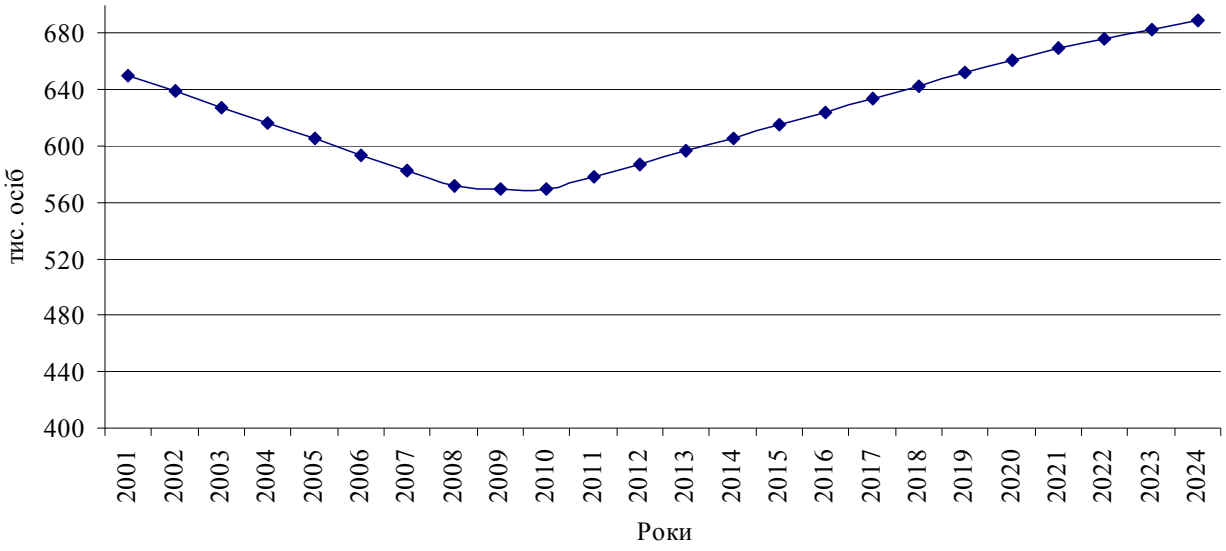


Рисунок 2.2 - Зміна рівня демографічного навантаження на осіб віком 16-59 років в Україні у 2001-2024 роках на 1000 осіб постійного населення [11]

Однією з ключових проблем, спричинених загальним демографічним спадом, є укомплектування кадрами газорозподільних підприємств. Негативна динаміка на ринку праці чітко простежується за даними рисунка 2.3. Упродовж 2012-2024 років чисельність працівників скоротилася з 56,6 тис. до 34,9 тис. осіб. Попри тимчасове зростання у 2017 році до 48,1 тис., надалі відбулося стале зменшення персоналу. Такі зміни частково можна пов’язати з підвищенням продуктивності праці, однак для працівників це означало втрату робочих місць і складнощі з подальшим працевлаштуванням.

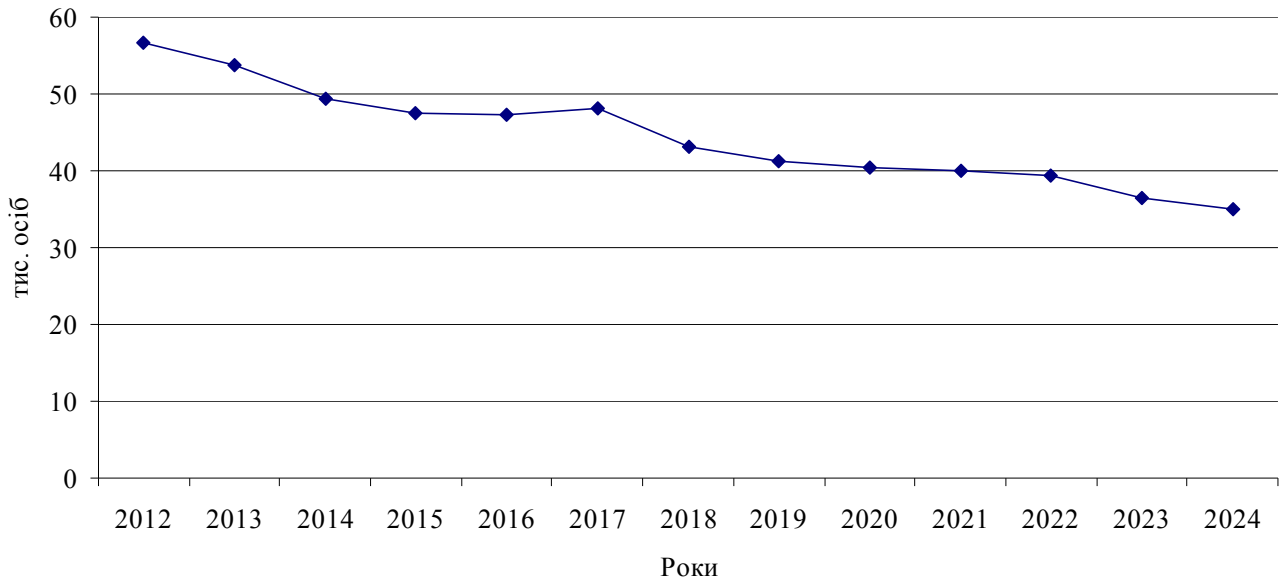


Рисунок 2.3 - Динаміка чисельності працівників вітчизняних газорозподільних підприємств у 2012-2024 роках, тис. осіб [11]

На рисунку 2.4 подано динаміку прийому та звільнення працівників газорозподільних підприємств України у 2012-2024 роках, що підтверджує стійкі негативні тенденції на ринку праці. За цей період кількість прийнятих працівників скоротилася з 18,0 тис. осіб у 2012 році до 11,6 тис. осіб у 2024 році. Водночас чисельність звільнених зменшилася з 18,9 тис. до 12,5 тис. осіб. Таке зниження кадрової мобільності негативно впливає на рівень доходів працівників, посилюючи соціальну вразливість та ризики зростання бідності у галузі.

Слід підкреслити, що результативний економічний розвиток територіальної громади, заснований на раціональному використанні місцевого потенціалу, здатний стримувати депопуляційні процеси. Зростання доходів мешканців підвищує

привабливість проживання і сприяє стабілізації демографічної ситуації. Підвищення ефективності економіки загалом стимулює міграційні процеси та формує передумови для демографічного відновлення. У цьому контексті рівень заробітної плати в національній економіці, зокрема на газорозподільних підприємствах, демонструє тенденцію до зростання, що відображено на рисунку 2.5.

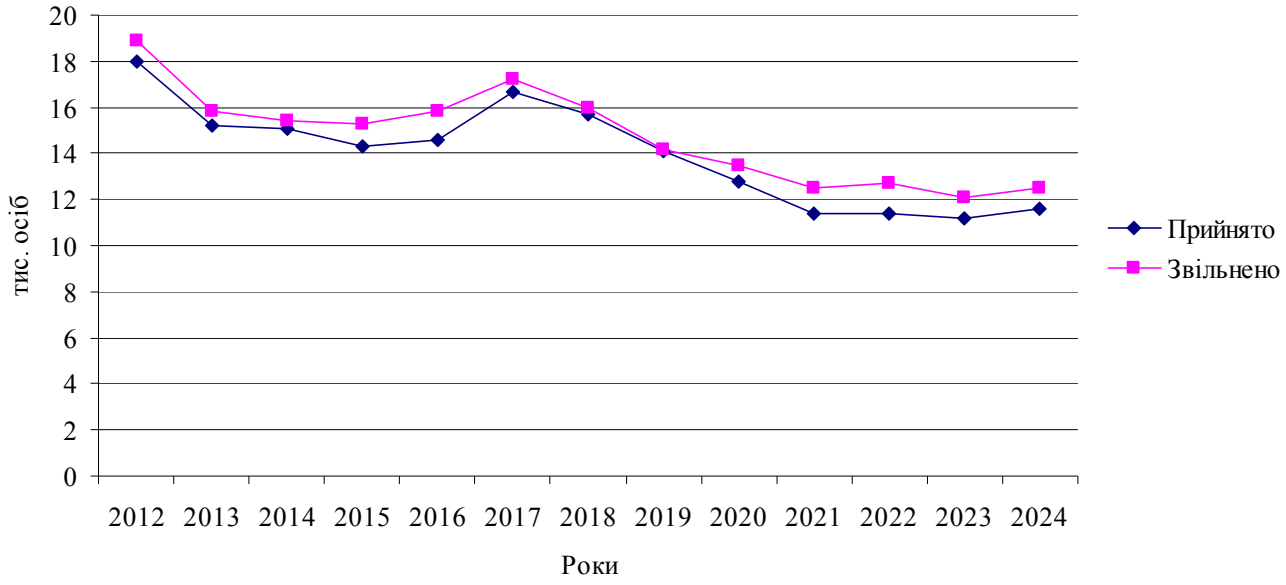


Рисунок 2.4 - Динаміка чисельності прийнятих й звільнених працівників вітчизняних газорозподільних підприємств у 2012-2024 роках, тис. осіб [11]

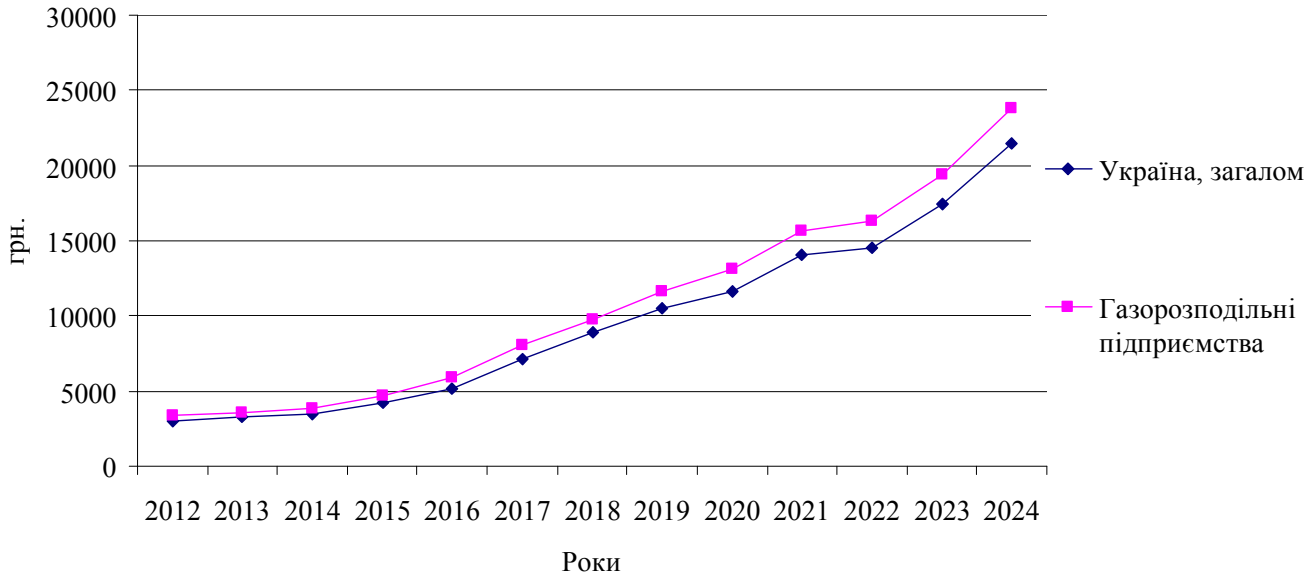


Рисунок 2.5 - Динаміка середньомісячної зарплати штатних працівників в Україні в цілому та на газорозподільних підприємствах в 2012-2024 роках, грн. [11]

Водночас необхідно враховувати суттєвий вплив інфляційних процесів на формування номінальної оплати праці. Упродовж 2012-2024 років заробітна плата в газорозподільній галузі стабільно перевищувала середні показники по країні. Разом із цим важливу роль відіграють регіональні особливості, які визначають доступність трудових ресурсів і структуру вакансій. Наявність кваліфікованих кадрів та здатність ринку праці відповідати потребам роботодавців залишаються ключовими чинниками розвитку. Водночас трапляються ситуації, коли фахівці не можуть реалізувати свій потенціал через недостатній рівень оплати праці або інші обмеження, що негативно позначається як на окремих працівниках, так і на суспільстві загалом.

Результати розрахунків таблиці 2.1 свідчать про суттєві структурні зміни в освітньому складі працівників газорозподільних підприємств України у 2012-2024 роках.

Таблиця 2.1 - Розподіл працівників вітчизняних газорозподільних підприємств за освітнім рівнем [11]

Рік	Облікова кількість штатних працівників, тис. осіб	з них мають вищу освіту за освітніми рівнями			
		Не повна та базова вища освіта, тис. осіб	у % до облікової кількості штатних працівників	повна вища освіта, тис. осіб	у % до облікової кількості штатних працівників
2012	56,6	8,9	15,72	6,4	11,31
2013	53,8	8,3	15,43	6,4	11,9
2014	49,4	7,7	15,59	6,3	12,75
2015	47,4	7,6	16,03	6,6	13,92
2016	47,3	7,6	16,07	7,2	15,22
2017	48,1	8,6	17,88	7,9	16,42
2018	43,2	8,9	20,6	8	18,52
2019	41,3	8,8	21,31	7,9	19,13
2020	40,4	8,5	21,04	8,1	20,05
2021	39,9	8,2	20,55	8,3	20,8
2022	39,3	7,8	19,85	8,9	22,65
2023	36,4	6,9	18,96	9,2	25,27
2024	34,9	6,4	18,34	9,4	26,93

Загальна чисельність штатних працівників за аналізований період скоротилася з 56,6 тис. до 34,9 тис. осіб, що підтверджує тенденцію до зменшення кадрового потенціалу галузі. Водночас спостерігається зростання частки працівників із вищою освітою. Кількість працівників з неповною та базовою вищою освітою зменшилася з 8,9 тис. до 6,4 тис. осіб, хоча їх частка в окремі роки зростала та сягала понад 20 %.

Натомість чисельність працівників з повною вищою освітою зросла з 6,4 тис. осіб у 2012 році до 9,4 тис. осіб у 2024 році, а їх частка збільшилася з 11,31 % до 26,93 %. Це свідчить про поступове підвищення освітнього рівня персоналу та зростання вимог до професійної підготовки працівників галузі на тлі загального скорочення чисельності зайнятих.

Далі проаналізуємо інформацію про рівень розвитку та підвищення кваліфікації працівників газорозподільних підприємств України (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка підготовки та підвищення кваліфікації працівників вітчизняних газорозподільних підприємств в 2012-2024 роках, тис. осіб [11]

Рік	Усього по країні		На газорозподільних підприємствах	
	Навчено новим професіям	Підвищено кваліфікацію	Навчено новим професіям	Підвищено кваліфікацію
2012	284	933,4	8,1	12,8
2013	291,5	1005,4	8,3	15,5
2014	272,3	959,9	8,6	14,4
2015	196,4	835,7	7,4	14,3
2016	203,2	885,9	3,1	5,5
2017	215,9	918,3	2,7	6,2
2018	205	954,1	2,9	6,3
2019	184,8	958,2	4,6	8,4
2020	178	916,9	4,2	8,1
2021	143,1	754,7	3,5	8,3
2022	139,2	718,4	3,2	8,4
2023	136,8	686,5	2,6	9,1
2024	116,9	622,8	2,3	8,9

Результати таблиці свідчать про загальне скорочення масштабів професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників як у цілому по країні, так і безпосередньо на газорозподільних підприємствах у 2012-2024 роках. Загальнонаціональні показники демонструють зменшення кількості осіб, навчених новим професіям, з 284 тис. у 2012 році до 116,9 тис. у 2024 році. Аналогічна тенденція простежується і щодо підвищення кваліфікації, де показник знизився з 933,4 тис. до 622,8 тис. осіб.

На газорозподільних підприємствах динаміка є ще більш вираженою. Кількість працівників, які проходили навчання новим професіям, скоротилася з 8,1 тис. осіб у 2012 році до 2,3 тис. осіб у 2024 році. Особливо різке зниження спостерігалося після 2015 року, що пов’язано зі скороченням персоналу. Підвищення кваліфікації також зазнало спаду порівняно з початковим періодом,

однак після 2016 року показники стабілізувалися на рівні 8-9 тис. осіб щорічно.

Загалом отримані дані свідчать про зменшення інвестицій у розвиток людського капіталу в галузі, що може негативно впливати на її довгострокову ефективність і кадрову стійкість.

2.2 Загальна характеристика АТ «Миколаївгаз» та аналіз середовища функціонування організації

АТ «Миколаївгаз» є одним із ключових газорозподільних підприємств півдня України, що забезпечує надійне та безпечне постачання природного газу споживачам Миколаївської області. Основною діяльністю товариства є експлуатація, обслуговування та розвиток газорозподільних мереж, а також виконання комплексу робіт, пов’язаних із газифікацією населених пунктів, промислових об’єктів і житлового фонду. Підприємство відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку регіону, адже стабільне газопостачання є необхідною умовою функціонування промисловості, комунальної сфери та побуту населення.

Історія газового господарства Миколаївщини бере початок у 1953 році, коли при Миколаївському міськводоканалі було створено першу дільницю зі забезпечення населення скрапленим газом. Наприкінці 1950-х років розпочалося будівництво газопроводів природного газу, що стало важливим кроком до масштабної газифікації області. Офіційно виробничо-експлуатаційну контору газового господарства «Миколаївгаз» було створено у серпні 1963 року. Уже 23 листопада того ж року було запалено перший факел на головному газорозподільчому пункті, а невдовзі газ отримали провідні промислові підприємства Миколаєва [22].

У 1972 році на базі контори було створено Обласне управління з експлуатації газового господарства «Миколаївгаз», що сприяло активному розвитку газових мереж у районах області. У 1970-1980-х роках будувалися газопроводи-відводи до райцентрів, створювалися експлуатаційні бази, газифікувалися тисячі квартир і сільськогосподарських об’єктів. Важливим

технологічним досягненням стало впровадження у 1981 році поліетиленових газопроводів - уперше в Україні, що значно підвищило надійність мереж і зменшило витрати на їх утримання [22].

У 1991 році виробниче об'єднання «Миколаївгаз» було перетворене на державне підприємство, а згодом - у відкрите акціонерне товариство, яке у 2010 році набуло статусу публічного. Підприємство розширило напрями діяльності, зокрема у сфері проєктування, будівництва газових мереж, повірки лічильників і технічного обслуговування. До серпня 2023 року АТ «Миколаївгаз» належало приватним власникам, однак 15 серпня 2023 року воно перейшло під державне управління групи НАК «Нафтогаз України» та увійшло до складу ТОВ «Газорозподільні мережі України». Це стало важливим етапом у забезпеченні енергетичної безпеки регіону та стабільної роботи газорозподільної системи [22].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства розпочнемо з аналізу його місії, яка полягає у забезпеченні надійного, безпечного та безперебійного постачання природного газу населенню, промисловим підприємствам і комунальним об'єктам Миколаївської області. Підприємство прагне створювати сучасну газорозподільну інфраструктуру, яка відповідає високим стандартам безпеки та енергоефективності, одночасно підтримуючи розвиток регіональної економіки та підвищуючи якість життя громадян.

Основні цілі діяльності включають модернізацію газових мереж і обладнання, підвищення надійності газопостачання та мінімізацію аварійних ситуацій, впровадження інноваційних технологій у газорозподільній сфері, а також розширення доступу до природного газу для населених пунктів та промислових об'єктів області. Окрім технічних завдань, підприємство активно працює над підвищенням енергетичної грамотності споживачів, забезпечує екологічну безпеку та дотримується сучасних стандартів корпоративної відповідальності, ставлячи пріоритетом ефективну та безпечну роботу газорозподільної системи.

Організаційна структура АТ «Миколаївгаз» належить до лінійно-функціонального типу, що є типовим для підприємств газорозподільної галузі (рисунок 2.6). Вона поєднує чітку вертикаль управління з функціональною спеціалізацією підрозділів, що забезпечує ефективний контроль за виробничими,

технічними, фінансовими та кадровими процесами. Загальне керівництво діяльністю товариства здійснює Голова правління, який відповідає за стратегічний розвиток, виконання державної політики у сфері газорозподілу та координацію роботи всіх структурних ланок.

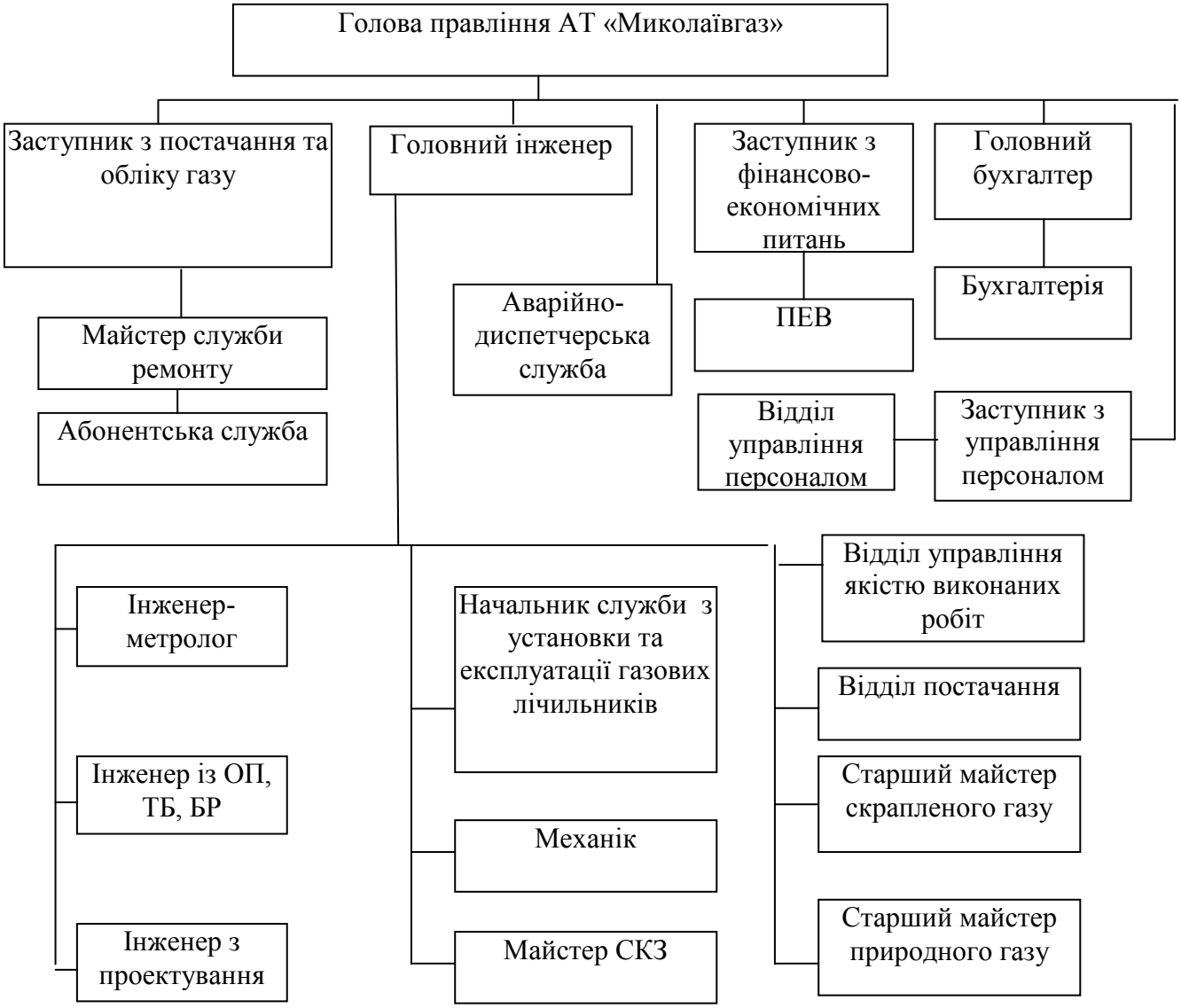


Рисунок 2.6 - Організаційна структура АТ «Миколаївгаз»

Заступник Голови правління з постачання та обліку газу організовує процеси обліку, розподілу та контролю споживання газу. У його підпорядкуванні перебуває майстер служби ремонту, який забезпечує технічну справність вузлів обліку та обладнання, а також абонентська служба, що безпосередньо працює зі споживачами: укладання договорів, контроль розрахунків, консультації та вирішення спірних питань. Цей напрям забезпечує прозорість обліку та стабільність взаємовідносин із клієнтами.

Ключову роль у виробничій діяльності відіграє головний інженер, який відповідає за технічний стан газорозподільних мереж і обладнання. Йому підпорядковані інженер-метролог, інженер з охорони праці, техніки безпеки та безпечного руху, інженер з проєктування, начальник служби з установки та експлуатації газових лічильників, механік, майстер служби катодного захисту, відділ управління якістю виконаних робіт, відділ постачання, а також старші майстри зі скрапленого та природного газу. Ці підрозділи забезпечують безпечну експлуатацію мереж, впровадження технічних рішень, контроль якості робіт і матеріально-технічне забезпечення.

Фінансово-економічний блок очолює заступник з фінансово-економічних питань, якому підпорядковується планово-економічний відділ. Він відповідає за планування, аналіз витрат і фінансову стабільність підприємства. Головний бухгалтер та бухгалтерія забезпечують облік, звітність і дотримання фінансової дисципліни. Окреме важливе місце займає аварійно-диспетчерська служба, що цілодобово реагує на аварійні ситуації. Управління персоналом здійснює заступник з управління персоналом через відповідний відділ, який відповідає за добір кадрів, навчання та розвиток працівників.

Перевагами такої структури є чіткий розподіл повноважень, спеціалізація підрозділів і ефективний контроль. Водночас її недоліком є певна жорсткість управління та уповільнення прийняття рішень через багаторівневу ієрархію.

У процесі здійснення виробничо-господарської діяльності АТ «Миколаївгаз» експлуатує значну кількість основних засобів, до яких належать будівлі, споруди, газорозподільні мережі, транспортні засоби, прилади та інше спеціалізоване обладнання. Разом із тим істотна частина цих активів має високий рівень фізичного та морального зносу, що знижує їх ефективність і не повною мірою відповідає сучасним технічним та безпековим вимогам. З метою підтримання належного технічного стану підприємство спрямовує фінансові ресурси на придбання нової техніки й обладнання, однак обсяг інвестицій поки що є недостатнім для комплексного оновлення всіх основних фондів.

У таблиці 2.3 наведено структуру основних засобів АТ «Миколаївгаз» станом на 1 січня 2025 року, їх балансову вартість та коефіцієнт придатності.

Таблиця 2.3 - Основні засоби АТ «Миколаївгаз» на 01.01.2025

Категорія	Балансова вартість, тис. грн.	Коефіцієнт придатності, %
1 Будівлі, споруди та передавальні пристрої, з них:	720044,9	
- будівлі	451291,5	31,4
- споруди	39288,6	32,6
- передавальні пристрої	229464,8	30,3
2 Транспортні засоби, прилади та інструменти, з них:	64818,7	
- транспортні засоби	62788,2	50,6
- прилади та інструменти	529,4	61,6
- інформаційні системи	1501,1	10,5
3 Інші основні засоби	38923	37
Всього	823786,6	

Дані таблиці свідчать, що найбільшу частку в загальній вартості займають будівлі, споруди та передавальні пристрої. Водночас саме ці групи характеризуються низьким рівнем придатності, що вказує на значний ступінь зносу. Краще технічне становище спостерігається у транспортних засобів та приладів, однак і серед них наявні окремі елементи з критично низькими показниками, зокрема інформаційні системи.

Аналіз технічного рівня підприємства представлено в таблиці 2.4, яка відображає динаміку основних показників за 2023-2024 роки.

Таблиця 2.4 - Показники технічного рівня АТ «Миколаївгаз» в 2023-2024 рр.

Показники	Роки		Темпи росту, %
	2023	2024	
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	784471,4	806917,7	102,86
Коефіцієнт придатності, %	45	39,8	88,44
Вартість введених ОЗ, тис. грн.	83884	142602,5	170
Коефіцієнт оновлення, %	10,7	17,7	165,42
Вартість вибулих ОЗ, тис. грн.	35852,3	13488,7	37,62
Коефіцієнт вибуття, %	4,6	1,7	36,96

Таблиця демонструє зростання середньорічної вартості основних засобів та істотне збільшення обсягів введення нових основних засобів, що позитивно вплинуло на коефіцієнт оновлення. Водночас спостерігається зменшення коефіцієнта придатності, що свідчить про переважання зношених активів у загальній структурі. Така тенденція негативно позначається на ефективності діяльності підприємства та підтверджує потребу в модернізації матеріально-технічної бази.

З урахуванням особливостей виробничо-господарської діяльності АТ

«Миколаївгаз» важливу роль відіграють фізико-хімічні характеристики природного та скрапленого газу, а також способи їх постачання. Природний газ, залежно від типу родовища, поділяється на сухий газ, суміш сухого газу з газоподібними вуглеводнями або з конденсатом. Перед подачею споживачам газ проходить очищення та осушення відповідно до вимог стандартів і транспортується магістральними газопроводами. Його основним компонентом є метан, який визначає енергетичні властивості палива. Оскільки природний газ не має власного запаху, до нього додають одорант для своєчасного виявлення витоків. Скраплений газ являє собою пропан-бутанову суміш, яка за підвищеного тиску переходить у рідкий стан. Він є вибухонебезпечним, транспортується у спеціальних цистернах і балонах та також підлягає обов'язковій одоризації.

Рівень ефективності діяльності підприємства доцільно оцінювати за системою техніко-економічних показників, які відображають масштаби виробництва, результати господарювання та динаміку розвитку. Для АТ «Миколаївгаз» ключовими індикаторами є кількість газифікованих квартир, протяжність газорозподільних мереж, обсяги реалізації природного газу, а також вартість виконаних робіт і наданих послуг. Динаміка зазначених показників за 2022-2024 роки представлена в таблиці 2.5 і дає змогу оцінити основні тенденції розвитку підприємства.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності АТ «Миколаївгаз»

Роки	Значення показника	Абсолютний приріст		Темпи росту		Темпи приросту	
		базис.	ланц.	базис.	ланц.	базис.	ланц.
Кількість газифікованих квартир природним газом, тис. шт.							
2022	512,4	-	-	100	-	-	-
2023	512,8	0,4	0,4	100,08	100,08	0,08	0,08
2024	513	0,6	0,2	100,12	100,04	0,12	0,04
Протяжність газової мережі, км							
2022	19581,4	-	-	100	-	-	-
2023	19619,5	38,1	38,1	100,19	100,19	0,19	0,19
2024	19731,9	150,5	112,4	100,77	100,57	0,77	0,57
Обсяг реалізації природного газу, тис $м^3$							
2022	1422540,2	-	-	100	-	-	-
2023	1426233,6	3693,4	3693,4	100,26	100,26	0,26	0,26
2024	1421327,9	-1212,3	-4905,7	99,91	99,66	-0,09	-0,34
Обсяг реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.							
2022	19933214,7	-	-	100	-	-	-
2023	20266037,8	332823,1	332823	101,67	101,67	1,67	1,67
2024	20411770,3	478555,6	145733	102,4	100,72	2,4	0,72

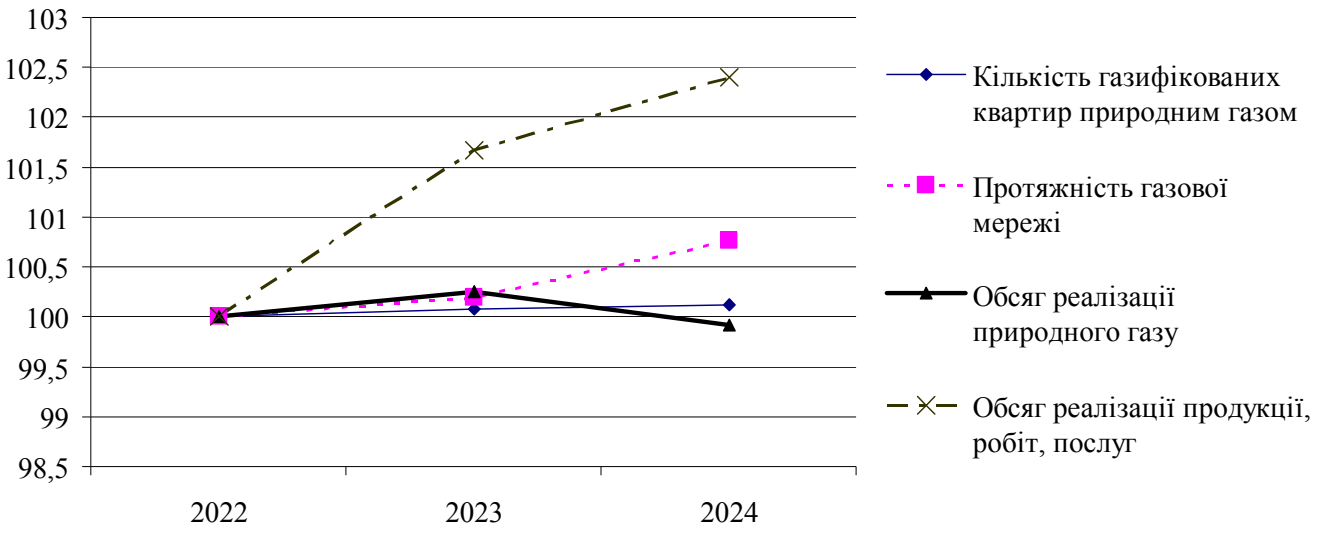


Рисунок 2.7 - Динаміка основних ТЕП АТ «Миколаївгаз»

Аналіз кількості газифікованих квартир свідчить про стабільну, хоча й повільну позитивну динаміку. У 2023 році цей показник зріс на 0,4 тис. квартир порівняно з 2022 роком, а у 2024 році - ще на 0,2 тис. квартир. Темпи зростання залишаються незначними, що пояснюється високим рівнем уже досягнутої газифікації та обмеженими можливостями для розширення в умовах воєнного стану.

Протяжність газової мережі демонструє більш відчутне зростання. У 2023 році вона збільшилася на 38,1 км, а у 2024 році - ще на 112,4 км у порівнянні з попереднім роком. Сукупний приріст за аналізований період становив 150,5 км, що свідчить про активну роботу з розвитку та реконструкції інфраструктури. Темпи приросту у 2024 році були вищими, ніж у 2023 році, що є позитивною тенденцією.

Обсяг реалізації природного газу має нестійку динаміку. У 2023 році спостерігалося незначне зростання на 0,26 %, однак у 2024 році показник зменшився на 0,34 % у ланцюговому вимірі. Це може бути наслідком скорочення споживання газу через підвищення енергоефективності, економію ресурсів та зменшення промислового попиту.

Водночас обсяг реалізації продукції, робіт і послуг у грошовому вираженні стабільно зростав. У 2023 році приріст становив 1,67 %, а у 2024 році - 0,72 % відносно попереднього року. Це свідчить про зростання доходів підприємства, що пов’язано з розширенням спектра послуг та зростанням вартості робіт, навіть за умов майже незмінних фізичних обсягів реалізації газу.

За результатами аналізу внутрішнього середовища АТ «Миколаївгаз» сформуємо таблицю 2.6, в якій виокремимо сильні та слабкі сторони організації.

Таблиця 2.6 - Сильні та слабкі сторони АТ «Миколаївгаз»

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1 Виробнича діяльність	- Багаторічний досвід експлуатації газорозподільних мереж - Використання сучасних технічних рішень (поліетиленові газопроводи, системи контролю тиску) - Налагоджена система контролю якості та безпеки газопостачання - Економія витрат за рахунок масштабів діяльності та розгалуженої інфраструктури	- Неповне використання виробничих потужностей - Висока залежність від зовнішніх постачальників - Значний фізичний і моральний знос основних засобів
2 Фінансовий стан	- Відносно невелика частка довгострокових зобов'язань - Можливість залучення інвестицій у межах державного управління НАК «Нафтогаз України» - Вищий рівень фінансової стабільності порівняно з приватним управлінням	- Обмежена платоспроможність, що стримує масштабні інвестиції - Залежність від зовнішніх джерел фінансування - Вплив загальноекономічної нестабільності на фінансові результати
3 Ефективність надання та просування послуг	- Стабільні канали взаємодії зі споживачами - Можливість надання окремих послуг з відтермінуванням оплати - Розвинена абонентська служба	- Відносно високі ціни на додаткові послуги - Обмежені гарантійні зобов'язання на виконані роботи
4 Конкурентний потенціал	- Кваліфікований та досвідчений персонал - Досвід упровадження інновацій і технічних рішень - Значний потенціал подальшого розвитку підприємства	- Недостатнє вивчення потреб споживачів - Недостатній рівень довгострокового стратегічного планування
5 Соціальна ефективність	- Високий рівень професійної підготовки кадрів - Наявність спеціалізованих служб і підрозділів	- Підвищене навантаження на персонал в умовах зношеної інфраструктури - Плинність кадрів серед найбільш кваліфікованих працівників

Аналіз зовнішнього середовища прямого впливу для АТ «Миколаївгаз» доцільно здійснити за моделлю п'яти конкурентних сил Майкла Портера, яка дає змогу оцінити рівень конкуренції в галузі, вплив основних учасників ринку та загальні умови функціонування підприємства. Для газорозподільної компанії така оцінка має свої особливості, зумовлені високим рівнем державного регулювання та природною монополією.

1 Рівень внутрішньогалузевої конкуренції для АТ «Миколаївгаз» є низьким. Газорозподільна діяльність має ознаки природної монополії, оскільки підприємство

є єдиним оператором газорозподільних мереж на території Миколаївської області. Споживачі не мають альтернативних постачальників саме послуг з розподілу газу. Конкуренція може проявлятися лише опосередковано - у сфері додаткових сервісів (проєктні роботи, технічне обслуговування), але її вплив на основну діяльність підприємства є обмеженим.

2 Загроза входу нових гравців на ринок газорозподілу є вкрай низькою. Галузь характеризується високими бар'єрами входу, зокрема значними капітальними витратами, необхідністю отримання ліцензій, доступу до інфраструктури та суворим державним регулюванням. Крім того, газорозподільні мережі є складними та капіталомісткими об'єктами, дублювання яких є економічно недоцільним. Це фактично унеможливлює появу нових конкурентів у коротко- та середньостроковій перспективі.

3 Вплив постачальників на діяльність АТ «Миколаївгаз» оцінюється як середній або підвищений. До ключових постачальників належать компанії, що забезпечують матеріали, обладнання, паливо, а також оператори магістральних газопроводів. Обмежена кількість альтернативних постачальників спеціалізованого обладнання та матеріалів знижує переговорну силу підприємства. Водночас перебування АТ «Миколаївгаз» у структурі НАК «Нафтогаз України» частково зменшує цей вплив завдяки централізованим закупівлям і державній підтримці.

4 Вплив споживачів на підприємство є обмеженим. З одного боку, споживачі не можуть змінити оператора газорозподільної мережі, що знижує їхню ринкову силу. З іншого боку, тарифи на розподіл газу встановлюються державним регулятором, а споживачі активно впливають на підприємство через рівень платіжної дисципліни, скарги та соціальну напругу. Таким чином, сила впливу споживачів оцінюється як середня.

5 Загроза заміщення послуг АТ «Миколаївгаз» альтернативними джерелами енергії є середньою. До потенційних замінників належать електроенергія, тверде паливо та відновлювані джерела енергії. Однак повна відмова від природного газу потребує значних інвестицій і технічного переоснащення, що стримує швидке зростання цієї загрози. Водночас тенденції до енергоефективності та децентралізації енергопостачання поступово посилюють тиск замінників.

Таблиця 2.7 - Аналіз зовнішнього середовищ прямого впливу за моделлю 5 сил Портера для АТ «Миколаївгаз»

Конкурентна сила	Рівень впливу	Характеристика
Конкуренція між існуючими учасниками	Низький	Природна монополія, відсутність альтернативних операторів
Загроза появи нових конкурентів	Дуже низький	Високі бар'єри входу, державне регулювання, капіталомістка інфраструктура
Вплив постачальників	Середній-високий	Обмежена кількість постачальників, спеціалізоване обладнання
Вплив споживачів	Середній	Відсутність вибору оператора, але залежність від платіжної дисципліни
Загроза товарів-замінників	Середній	Альтернативна енергетика потребує значних інвестицій

Проведений аналіз свідчить, що зовнішнє середовище прямого впливу для АТ «Миколаївгаз» є відносно стабільним, але потребує стратегічного реагування на довгострокові енергетичні та технологічні зміни.

В таблиці 2.8 наведено PEST-аналіз макросередовища АТ «Миколаївгаз», який відображає ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність підприємства. Зважена середня оцінка розрахована як добуток вагового коефіцієнта фактора, напряму впливу (+/-) та оцінки ймовірності змін.

Таблиця 2.8 - PEST-аналіз макросередовища АТ «Миколаївгаз»

Чинники	Ваговий коефіцієнт фактора	Напрямок впливу фактора (+/-)	Оцінка ймовірності змін (1-5)	Зважена середня оцінка
Політичні				-0,62
Державне регулювання тарифів на розподіл газу	0,33	-	4	-1,32
Державне управління через НАК «Нафтогаз України»	0,25	+	4	1
Воєнний стан та пов'язані обмеження	0,22	-	5	-1,1
Енергетична політика та пріоритет енергобезпеки	0,2	+	4	0,8
Економічні				-2,53
Загальний економічний спад в країні	0,3	-	4	-1,2
Інфляція та зростання вартості матеріалів	0,28	-	5	-1,4
Доступ до державного фінансування та інвестицій	0,25	+	3	0,75
Платоспроможність населення	0,17	-	4	-0,68
Соціальні				-2
Зміна чисельності населення (міграція)	0,35	-	4	-1,4
Соціальна чутливість до тарифів на газ	0,25	-	4	-1
Попит на безперебійне та безпечне газопостачання	0,2	+	5	1
Кадровий потенціал та старіння персоналу	0,2	-	3	-0,6
Технологічні				0,71
Модернізація газорозподільних мереж	0,37	+	4	1,48
Високий рівень зношеності основних фондів	0,28	-	4	-1,12
Цифровізація обліку та диспетчеризації	0,2	+	4	0,8
Розвиток альтернативної енергетики	0,15	-	3	-0,45

Результати PEST-аналізу макросередовища АТ «Миколаївгаз» свідчать про складні та неоднозначні умови функціонування підприємства, у яких поєднуються як суттєві ризики, так і окремі можливості для розвитку. Узагальнені зважені оцінки за групами факторів дозволяють визначити найбільш впливові напрями зовнішнього середовища.

Політичні фактори мають помірно негативний сумарний вплив (-0,62). Найбільш стримуючим чинником є державне регулювання тарифів на розподіл газу, яке обмежує фінансову гнучкість підприємства та можливості самостійного формування доходів. Значний негативний вплив також чинить воєнний стан, що супроводжується підвищеними ризиками, обмеженнями інвестиційної активності та зростанням витрат. Водночас позитивним аспектом є перебування підприємства під управлінням НАК «Нафтогаз України» та орієнтація державної енергетичної політики на посилення енергетичної безпеки, що частково компенсує негативний вплив політичного середовища.

Економічні фактори формують найбільш несприятливі умови для діяльності АТ «Миколаївгаз», про що свідчить найнижче сумарне значення (-2,53). Високий рівень інфляції та загальний економічний спад істотно збільшують витрати підприємства та знижують платоспроможність споживачів. Хоча доступ до державного фінансування створює певні можливості для підтримки та модернізації, його позитивний вплив є недостатнім для нейтралізації загальноекономічних ризиків.

Соціальні фактори також мають негативний характер (-2). Основними проблемами є скорочення чисельності населення через міграцію та висока соціальна чутливість до тарифів на газ, що ускладнює взаємодію зі споживачами. Разом із тим стабільний попит на безпечне й безперебійне газопостачання залишається важливою перевагою підприємства.

Єдиною групою з позитивним сумарним впливом є технологічні фактори (0,71). Модернізація газорозподільних мереж і цифровізація процесів створюють передумови для підвищення ефективності діяльності, хоча високий рівень зношеності основних засобів і розвиток альтернативної енергетики продовжують чинити стримуючий вплив.

Таким чином, можливості АТ «Миколаївгаз» пов’язані насамперед із перебуванням підприємства під державним управлінням НАК «Нафтогаз України», що відкриває доступ до централізованого фінансування, інвестиційних програм та участі в проєктах модернізації газорозподільної інфраструктури. Додатковими можливостями є цифровізація обліку та диспетчеризації, оновлення мереж і обладнання, підвищення енергоефективності, а також стабільний попит населення й підприємств на безпечне та безперебійне газопостачання.

Основними загрозами діяльності АТ «Миколаївгаз» залишаються жорстке державне регулювання тарифів, що обмежує фінансову гнучкість, високий рівень зношеності основних фондів та інфляційне зростання витрат. Значний негативний вплив мають воєнний стан, економічна нестабільність і зниження платоспроможності споживачів, а також довгострокова загроза скорочення споживання газу через розвиток альтернативних джерел енергії.

2.3 Діагностика системи управління персоналом АТ «Миколаївгаз»

Оцінка діяльності АТ «Миколаївгаз» у сфері управління персоналом включає аналіз чисельності працівників, вікової структури, кадрової плинності та продуктивності. Це дозволяє оцінити ефективність кадрової політики та управлінських підходів. Кадрова служба веде облік персоналу, його складу та руху, що забезпечує планування розвитку компанії. Динаміку чисельності та структури персоналу наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Чисельність персоналу АТ «Миколаївгаз» за категоріями в 2022-2024 рр., осіб

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту,%	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Керівники	78	74	74	-4	0	-5,1	0
Фахівці	222	213	206	-9	-7	-4,1	-3,3
Робітники	429	482	486	53	4	12,4	0,8
Допоміжний персонал	175	160	155	-15	-5	-8,6	-3,1
СОЧ персоналу, осіб	904	929	921	25	-8	2,8	-0,9

Аналіз динаміки чисельності персоналу АТ «Миколаївгаз» за 2022-2024 роки

демонструє неоднорідні тенденції серед різних категорій працівників. Кількість керівників зменшилася з 78 осіб у 2022 році до 74 у 2023 році та залишилася на цьому рівні у 2024 році. Це пояснюється оптимізацією управлінської структури та зменшенням дублюючих посад, що дозволяє підвищити ефективність управління без збільшення витрат на адміністративний персонал.

Серед фахівців спостерігається поступове скорочення: з 222 осіб у 2022 році до 206 осіб у 2024 році. Причиною цього є природний відтік кадрів, зниження потреби в деяких адміністративно-технічних спеціалістах та оптимізація функцій окремих підрозділів. У той же час чисельність робітників зросла з 429 до 486 осіб, що свідчить про розширення виробничих або експлуатаційних завдань, зокрема пов’язаних з обслуговуванням і модернізацією газорозподільних мереж.

Допоміжний персонал зменшився з 175 до 155 осіб, що пов’язано з автоматизацією частини сервісних процесів і оптимізацією підтримуючих служб. Загалом середньооблікова чисельність персоналу зросла у 2023 році на 25 осіб, а у 2024 році дещо знизилася на 8 осіб, відображаючи баланс між скороченням адміністративних категорій і розширенням виробничого персоналу. Така структура показує акцент на зміцнення операційної діяльності та підвищення ефективності виробничого процесу.

Структура персоналу АТ «Миколаївгаз» за різними категоріями наведена на рисунку 2.8.

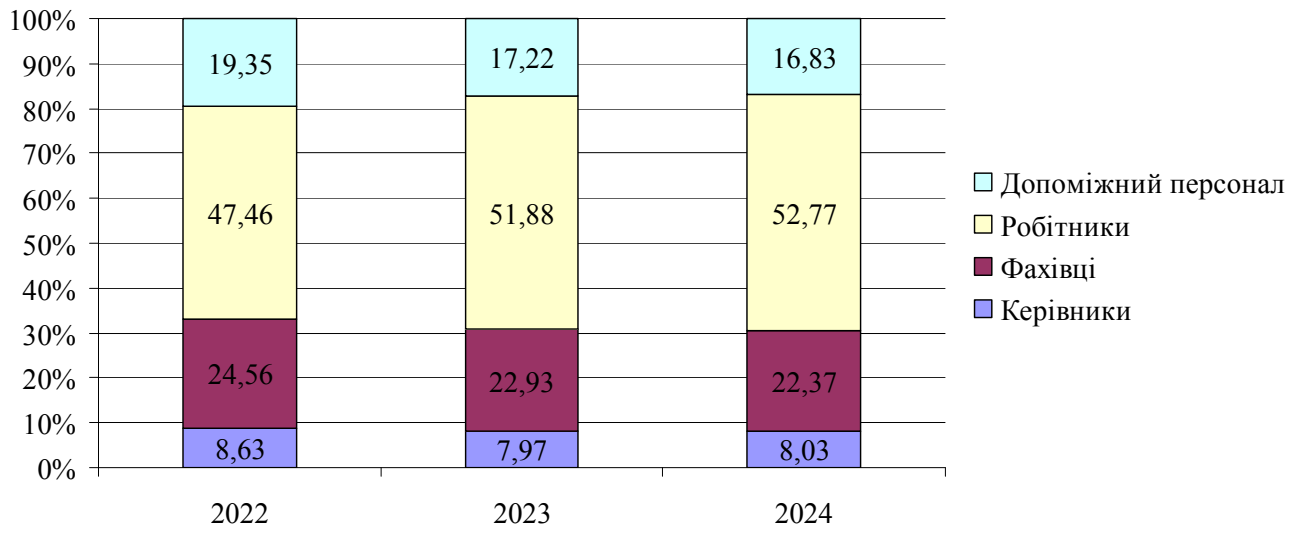


Рисунок 2.8 - Структура персоналу АТ «Миколаївгаз» за категоріями в 2022-2024 роках

З рисунка бачимо, що структура персоналу АТ «Миколаївгаз» за 2022-2024 роки демонструє зростання частки робітників із 47,46 % до 52,77 %, зменшення частки фахівців та допоміжного персоналу, тоді як частка керівників залишалася майже стабільною. Це свідчить про орієнтацію підприємства на посилення операційної та виробничої складової.

В таблиці 2.10 зобразимо зміну кількості працівників АТ «Миколаївгаз» за статтю в 2022-2024 роках.

Таблиця 2.10 - Статевий склад персоналу АТ «Миколаївгаз» в 2022-2024 роках, осіб

Стать працівників	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту,%	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чоловіки	621	638	629	17	-9	2,7	-1,4
Жінки	283	291	292	8	1	2,8	0,3

Аналіз статевого складу персоналу АТ «Миколаївгаз» за 2022-2024 роки показує незначне зростання кількості чоловіків у 2023 році на 17 осіб, з подальшим зменшенням на 9 осіб у 2024 році. Кількість жінок зросла з 283 до 292 осіб протягом періоду, демонструючи стабільну тенденцію. Загалом, чоловіки залишаються домінуючою групою персоналу (рисунок 2.9), що пояснюється переважанням виробничих і технічних посад, тоді як жіночий персонал утримує постійну частку в адміністративно-обслуговуючих та допоміжних функціях.

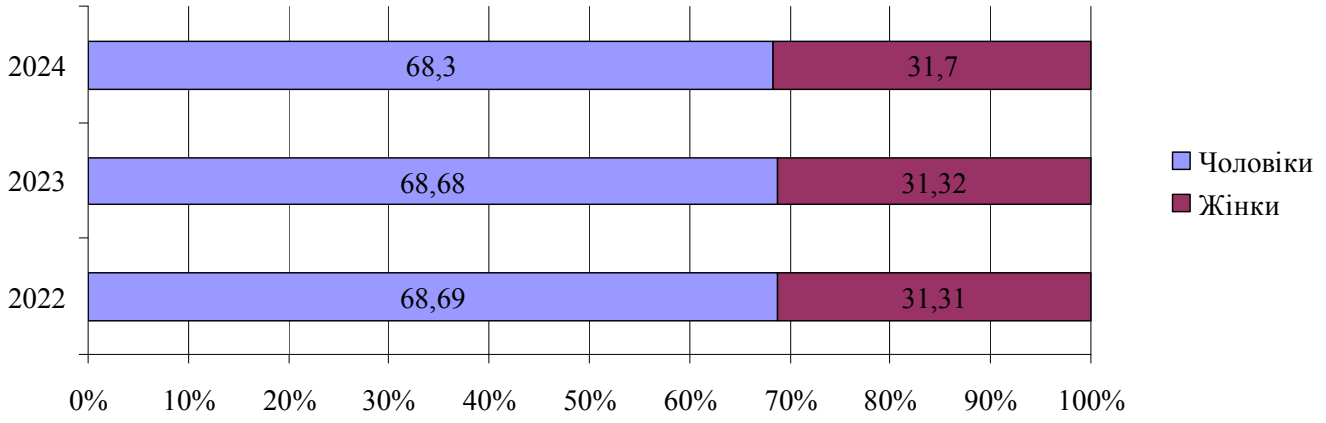


Рисунок 2.9 - Статевий склад персоналу АТ «Миколаївгаз» в 2022-2024 роках, %

Динаміку складу персоналу АТ «Миколаївгаз» за віком наведемо в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Динаміка складу персоналу АТ «Миколаївгаз» за віком у 2022-2024 роках, осіб

Вік працівників, років	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту,%	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
18-25	174	181	170	7	-11	4	-6,1
26-35	257	273	268	16	-5	6,2	-1,8
36-50	369	364	368	-5	4	-1,4	1,1
51-65	90	96	100	6	4	6,7	4,2
старше 65	14	15	15	1	0	7,1	0

Аналіз динаміки складу персоналу АТ «Миколаївгаз» за віковими групами у 2022-2024 роки демонструє різні тенденції серед працівників. Кількість молодих спеціалістів віком 18-25 років спочатку зросла на 7 осіб у 2023 році, проте у 2024 році зменшилася на 11 осіб, що свідчить про природний відтік молодих кадрів. Група 26-35 років зросла у 2023 році на 16 осіб, а у 2024 році скоротилася на 5 осіб, що відображає стабілізацію середньої вікової категорії.

Працівники 36-50 років залишаються стабільними, з незначними коливаннями, що свідчить про збереження досвідчених кадрів. Старші вікові групи 51-65 років та понад 65 демонструють зростання чисельності, що пов’язано з утриманням досвідчених працівників та повільним виходом на пенсію. Загалом, структура персоналу показує переважання середньої та старшої вікової категорії, що в довгостроковій перспективі може впливати на продуктивність і потребує стратегій щодо залучення молодих кадрів та планування кадрового резерву для заміни досвідчених працівників у майбутньому.

Аналіз вікової структури персоналу АТ «Миколаївгаз» у 2022-2024 рр. показує, що основну частку складають працівники віком 36-50 років, частка яких дещо зменшилася у 2023 році до 39,18 %, а у 2024 році зросла до 39,96 % (рисунок 2.10). Молоді працівники 18-25 років мають невелике скорочення частки до 18,46 %, тоді як група 26-35 років залишається відносно стабільною, близько 29 %. Частка старших вікових категорій 51-65 та понад 65 років поступово зростає, що свідчить про утримання досвідчених кадрів і потребує стратегій щодо залучення молодих спеціалістів для оновлення персоналу.

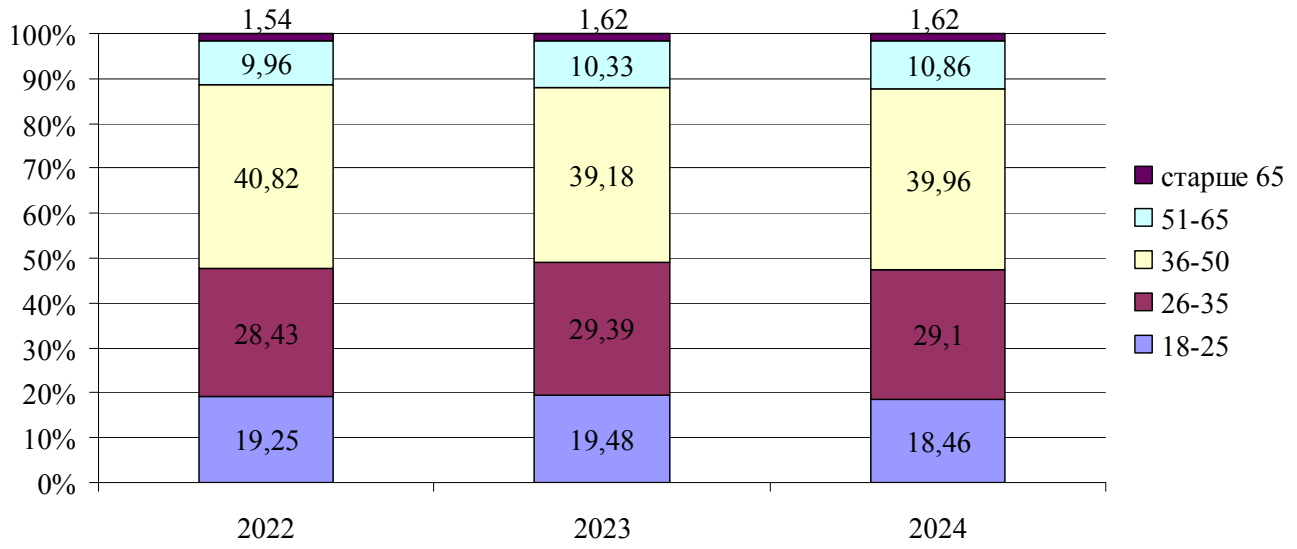


Рисунок 2.10 - Вікова структура персоналу у АТ «Миколаївгаз» в 2022-2024 роках

В таблиці 2.12 проаналізуємо освітній склад персоналу АТ «Миколаївгаз».

Таблиця 2.12 - Освітній склад працівників АТ «Миколаївгаз» в 2022-2024 рр., осіб

Рівень освіти працівників	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту,%	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Середня загальна	78	73	69	-5	-4	-6,4	-5,5
Професійно-технічна	288	275	277	-13	2	-4,5	0,7
Базова вища (бакалавр)	217	271	257	54	-14	24,9	-5,2
Повна вища (магістр)	321	310	318	-11	8	-3,4	2,6

З таблиці бачимо, що кількість працівників із середньою загальною освітою поступово зменшилася з 78 осіб у 2022 році до 69 у 2024 році, що свідчить про скорочення частки низькокваліфікованих кадрів у компанії. Група працівників із професійно-технічною освітою спершу скоротилася на 13 осіб у 2023 році, а у 2024 році зросла на 2 особи, відображаючи стабілізацію потреби в кваліфікованих робітниках та технічних спеціалістах.

Кількість працівників із базовою вищою освітою (бакалавр) значно зросла у 2023 році на 54 особи, проте у 2024 році скоротилася на 14 осіб, що свідчить про перегрупування кадрів та оптимізацію адміністративно-фахових посад. Працівники з повною вищою освітою (магістр) демонструють незначне коливання: зменшення на 11 осіб у 2023 році та зростання на 8 у 2024 році, що свідчить про стабільне утримання висококваліфікованих спеціалістів. Загалом, освітній склад персоналу АТ

«Миколаївгаз» характеризується тенденцією до підвищення кваліфікаційного рівня, зменшення частки низькокваліфікованих працівників та збереження балансу між технічними та управлінськими кадрами (рисунок 2.11).

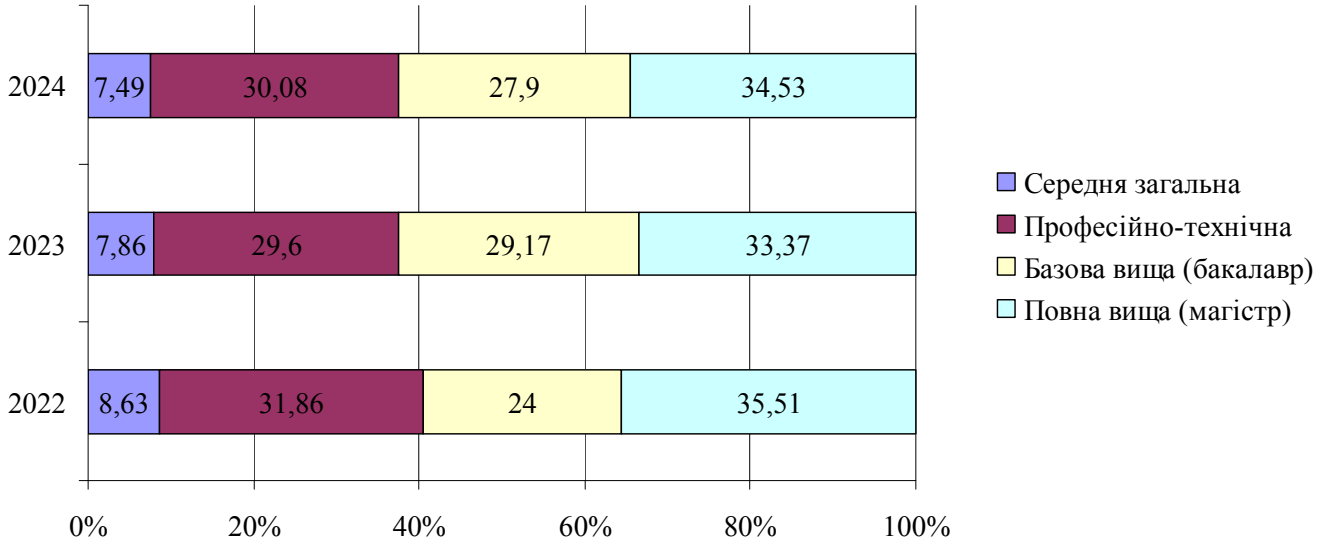


Рисунок 2.11 - Освітня структура персоналу у АТ «Миколаївгаз» у 2022-2024 рр.

Динаміку працівників АТ «Миколаївгаз» за загальним стажем роботи наведемо в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Динаміка працівників АТ «Миколаївгаз» за загальним стажем роботи у 2022-2024 рр., осіб

Загальний стаж роботи, років	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту,%	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Менше 1	64	64	64	0	0	0	0
1-5	93	106	108	13	2	14	1,9
6-10	281	297	292	16	-5	5,7	-1,7
11-20	378	379	372	1	-7	0,3	-1,8
Понад 20	88	83	85	-5	2	-5,7	2,4

З таблиці бачимо, що кількість працівників зі стажем менше одного року залишалася незмінною на рівні 64 осіб, що свідчить про стабільний набір нових кадрів. Група працівників зі стажем 1-5 років зросла з 93 осіб у 2022 році до 108 у 2024 році, що вказує на збільшення молодих спеціалістів та ефективну адаптацію нових працівників.

Працівники зі стажем 6-10 років спершу зросли на 16 осіб у 2023 році, проте у

2024 році їхня чисельність скоротилася на 5 осіб, що стало наслідком переходу у старші вікові категорії. Стаж 11-20 років демонструє незначні коливання, зменшення на 7 осіб у 2024 році свідчить про вихід на пенсію частини досвідчених працівників. Група зі стажем понад 20 років спочатку скоротилася на 5 осіб у 2023 році, а у 2024 році зросла на 2 особи, що відображає утримання ключових досвідчених кадрів. Загалом, структура персоналу характеризується балансом між новими працівниками та досвідченими спеціалістами (рисунок 2.12), що забезпечує стабільність операційної діяльності та передачу знань у колективі.

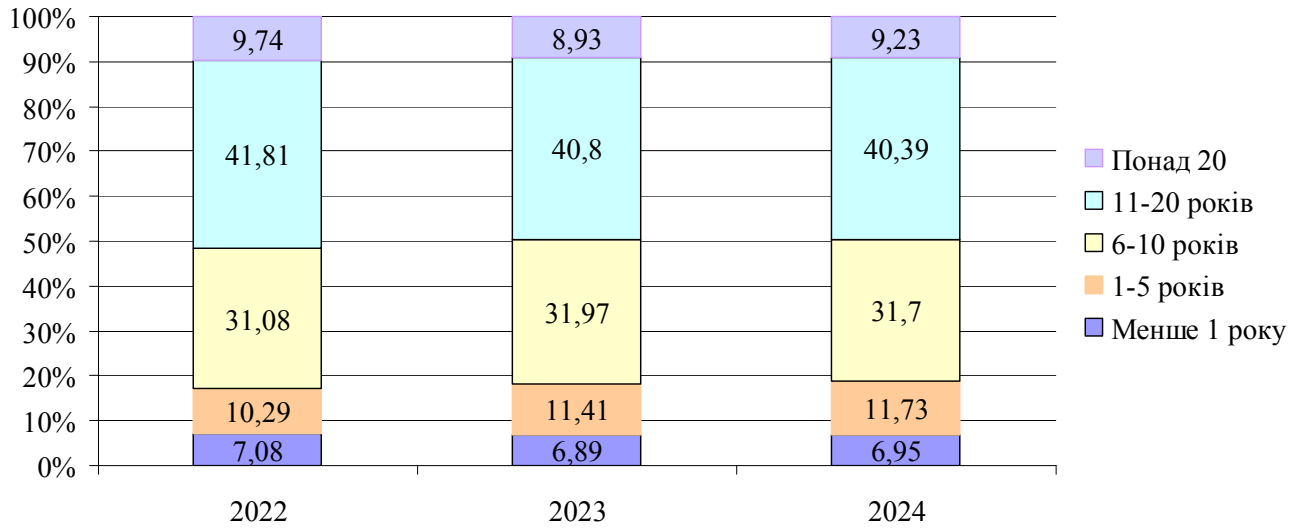


Рисунок 2.12 - Структура працівників АТ «Миколаївгаз» за загальним стажем роботи в 2022-2024 роках

Показники руху персоналу АТ «Миколаївгаз» в 2022-2024 роках розраховані в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Показники руху персоналу АТ «Миколаївгаз» в 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту,%	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	904	929	921	25	-8	2,8	-0,9
Прийняті, осіб	140	162	90	22	-72	15,7	-44,4
Звільнені, осіб:	64	84	120	20	36	31,3	42,9
у т.ч. за мінусом неминуче звільнених	61	98	116	37	18	60,7	18,4
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,071	0,09	0,13	0,019	0,04	26,8	44,4
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,155	0,174	0,098	0,019	-0,076	12,3	-43,7
Коефіцієнт загального обороту	0,226	0,264	0,228	0,038	-0,036	16,8	-13,6
Коефіцієнт плинності	0,067	0,105	0,126	0,038	0,021	56,7	20

З таблиці бачимо, що у 2023 році АТ «Миколаївгаз» активно поповнювало штат, прийнявши 162 особи, що на 22 більше, ніж у попередньому році. У 2024 році кількість прийнятих працівників значно скоротилася до 90 осіб, що пояснюється оптимізацією кадрових потреб та завершенням активного набору.

Кількість звільнених працівників зросла з 64 осіб у 2022 році до 120 у 2024 році, що призвело до збільшення коефіцієнта обороту зі звільнення з 0,071 до 0,13, а коефіцієнт плинності - з 0,067 до 0,126. Особливо зросла кількість звільнень за мінусом неминучих, що відображає підвищену нестабільність у персоналі та проблеми з утриманням кадрів. Коефіцієнт обороту з прийняття у 2024 році знизився до 0,098, що свідчить про менший потік нових працівників. Загальний коефіцієнт обороту, незважаючи на коливання, у 2024 році повернувся майже до рівня 2022 року. Така динаміка вказує на необхідність посилення кадрової політики, заходів щодо мотивації та утримання персоналу для забезпечення стабільності і ефективності роботи підприємства.

Тепер проаналізуємо динаміку продуктивності праці працівників АТ «Миколаївгаз» (рисунок 2.13).

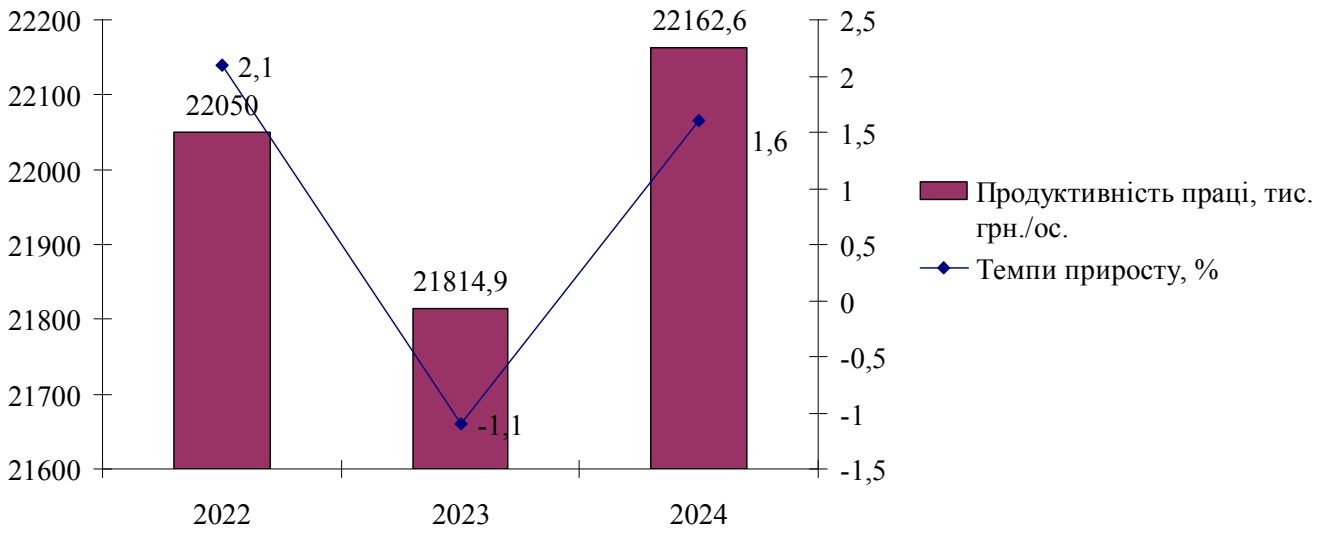


Рисунок 2.13 - Продуктивність праці працівників АТ «Миколаївгаз» в 2022-2024 роках

З рисунка бачимо, що продуктивність праці працівників АТ «Миколаївгаз» в 2022-2024 роках демонструє відносну стабільність із невеликими коливаннями. У 2023 році продуктивність трохи знизилася до 21814,9 тис. грн./ос., що відповідає

темпу приросту -1,1 %, причиною чого стали зростання чисельності персоналу та вплив зовнішніх економічних чинників. У 2024 році показник відновився до 22162,6 тис. грн./ос., з темпом приросту 1,6 %, що свідчить про підвищення ефективності праці та стабільну організацію виробничих процесів. Загалом, продуктивність залишалася на високому рівні, демонструючи здатність підприємства підтримувати результативність навіть за коливань персоналу та зовнішніх умов.

Система управління персоналом в АТ «Миколаївгаз» спрямована на формування професійного, мотивованого та лояльного колективу. Вона базується на функціональному розподілі обов'язків і охоплює кілька ключових напрямків. Перший - підбір та найм працівників, при якому враховуються як професійні навички, так і відповідність корпоративним цінностям. Другий напрямок - оцінка та мотивація персоналу; багаторівнева система включає самооцінку, оцінку керівників та показники досягнення KPI, що забезпечує справедливу оцінку результатів праці. Третій аспект - навчання та розвиток; компанія реалізує регулярні тренінги, курси підвищення кваліфікації та адаптаційні програми для нових співробітників. Четвертий напрямок - соціальні гарантії: конкурентоспроможна заробітна плата, медичне страхування та додаткові пільги сприяють утриманню кадрів. Комплексне поєднання цих заходів дозволяє АТ «Миколаївгаз» підтримувати високий рівень ефективності роботи персоналу та забезпечувати стабільне функціонування підприємства.

АТ «Миколаївгаз» застосовує комплексні підходи до управління персоналом, що забезпечують ефективну роботу газорозподільної компанії та підвищують продуктивність працівників. Операційний підхід орієнтований на щоденну організацію роботи: чіткий розподіл обов'язків дозволяє кожному співробітнику знати свої завдання, мінімізуючи конфлікти та дублювання функцій. Інтегровані інформаційні системи, зокрема ERP-система SAP, оптимізують облік робочого часу, планування змін та контроль виконання завдань. Менеджери середньої ланки відповідають за дотримання працівниками планових показників та стандартів, що підвищує дисципліну та ефективність.

Мотиваційний підхід включає фінансові та нефінансові стимули. Фінансові механізми охоплюють ринкову зарплату, бонуси за досягнення KPI та соціальні

пільги, зокрема медичне страхування і компенсацію транспортних витрат. Нефінансові стимули передбачають корпоративні заходи, систему визнання заслуг та можливості кар'єрного росту через внутрішні конкурси на вищі посади.

Навчальний підхід орієнтований на розвиток професійних і управлінських компетенцій. Проводяться регулярні тренінги та курси, стажування для молодих спеціалістів, а наставництво досвідчених працівників допомагає швидкій адаптації та передачі практичних знань.

Інноваційний підхід передбачає впровадження цифрових HRM-систем для автоматизації підбору персоналу, оцінки продуктивності та аналізу задоволеності працівників. Введено гнучкий графік роботи та програми екоосвіти. Соціальна відповідальність реалізується через безпеку праці, благодійні проєкти для громад та екологічну політику, що знижує енергоспоживання та переробляє відходи.

У комплексі ці підходи забезпечують підвищення ефективності роботи персоналу, розвиток корпоративної культури та безперебійне функціонування газорозподільної системи АТ «Миколаївгаз».

Задля підвищення ефективності управління персоналом, в АТ «Миколаївгаз» приділяється увага професійному розвитку працівників, особливо тих, хто працює на експлуатаційних, ремонтних та інженерних посадах. Для цього застосовуються навчальні програми та адаптаційні курси для нових співробітників, що дозволяє швидко інтегрувати їх у специфіку роботи з газовими мережами та обладнанням, а також підвищити безпеку та точність виконання завдань.

Впровадження сучасних HR-технологій, зокрема систем HRIS, забезпечує автоматизацію основних функцій управління персоналом: облік кадрів, ведення відпусток і лікарняних, контроль робочого часу, нарахування заробітної плати та документообіг. Це знижує адміністративне навантаження, підвищує точність даних і дозволяє оперативно приймати управлінські рішення щодо персоналу.

Інтеграція систем рекрутингу на базі ШІ дозволяє автоматизувати відбір кандидатів, зменшити ручну роботу та скоротити час на найм до 30 %, що важливо для забезпечення безперебійної роботи газових мереж. Додатково використовується електронне навчання, яке дає можливість співробітникам підвищувати кваліфікацію та освоювати нові технології. Впровадження KPI для оцінки навчання дозволяє

контролювати ефективність програм і адаптувати їх під потреби конкретних підрозділів. У цілому такі підходи підвищують продуктивність праці, задоволеність персоналу та сприяють розвитку корпоративної культури, важливої для стабільного функціонування підприємства.

Для підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів АТ «Миколаївгаз» впроваджує комплекс інноваційних мотиваційних систем. Це включає програми матеріального стимулювання, прив'язані до досягнення ключових показників ефективності, а також нематеріальні винагороди, такі як відзнаки та внутрішні конкурси, що підвищують задоволеність працівників і сприяють формуванню безпечного та професійного робочого середовища.

Управління талантами у компанії орієнтоване на швидку адаптацію нових співробітників до роботи з газовими мережами та обладнанням, а також на передачу знань і досвіду від старших спеціалістів. Програми наставництва та адаптації допомагають зберігати корпоративну культуру, підвищують лояльність персоналу та забезпечують ефективне функціонування виробничих підрозділів.

Соціальна відповідальність є ключовою складовою політики підприємства. АТ «Миколаївгаз» надає медичне страхування, підтримку фізичного та психологічного здоров'я співробітників, організовує програми для покращення умов праці та підвищення якості робочого життя. Такий комплексний підхід дозволяє утримувати кваліфікованих кадрів, підвищувати продуктивність та забезпечувати безперебійне та безпечне газопостачання.

Управління персоналом у АТ «Миколаївгаз» має критичне значення для забезпечення стабільної та безпечної роботи газорозподільних мереж, однак компанія стикається з низкою специфічних проблем. Однією з ключових є впровадження сучасних технологій управління персоналом, таких як HRIS-системи, платформи для електронного навчання та автоматизовані системи обліку. Вони значно підвищують ефективність кадрових процесів, однак потребують адаптації співробітників, особливо старшого віку, які мають обмежені навички роботи з цифровими інструментами. Проблеми виникають через складність роботи з системами обліку робочого часу, управління відпустками та зарплатою, а також через опір змінам, що знижує продуктивність. Для подолання цих бар'єрів компанія

застосовує поступові навчальні програми, практичні тренінги та наставництво досвідчених співробітників.

Іншою проблемою є плинність кадрів, що загрожує стабільності роботи газових мереж. Висока конкуренція на ринку праці та обмежені можливості для професійного розвитку спричиняють відтік талановитих працівників. Для зменшення плинності АТ «Миколаївгаз» розробляє програми кар'єрного росту та підвищення кваліфікації, що відповідають потребам сучасних співробітників.

Ефективна система мотивації також потребує вдосконалення. Нерівномірний доступ до матеріальних та нематеріальних винагород та відсутність індивідуального підходу знижують залученість персоналу. Впровадження гнучких мотиваційних програм, які включають бонуси за досягнення KPI, відзнаки та можливості кар'єрного зростання, дозволяє підвищити продуктивність і задоволеність працівників.

Комунікація між відділами та рівнями управління є ще однією складністю. Недостатня координація і різні підходи до вирішення завдань призводять до помилок та конфліктів. Запровадження тренінгів, систем зворотного зв'язку та чітких каналів комунікації сприяє зниженню конфліктності та покращенню взаємодії.

Нарешті, забезпечення постійного розвитку персоналу є важливим для відповідності сучасним технологічним вимогам. Недостатня кількість навчальних програм і відсутність довгострокової стратегії розвитку обмежують компетенції працівників. Рішенням є створення комплексних програм підвищення кваліфікації та розвитку талантів, що відповідають тенденціям галузі та зміцнюють професійну підготовку персоналу.

Висновок до розділу 2

Газорозподільні підприємства України виконують ключову роль у доставці природного газу споживачам, забезпечуючи безпеку, технічне обслуговування, ремонт та аварійне реагування. Проте демографічний спад і нестабільна кадрова політика створюють серйозні виклики для галузі. Чисельність працівників

газорозподільних підприємств у 2012-2024 роках зменшилася з 56,6 тис. до 34,9 тис., хоча частка працівників із повною вищою освітою зросла. Професійне навчання та підвищення кваліфікації за цей період значно скоротилися, що ставить під загрозу довгострокову ефективність та кадрову стабільність галузі.

АТ «Миколаївгаз» є ключовим газорозподільним підприємством півдня України, що забезпечує надійне та безпечне постачання газу споживачам Миколаївської області. З серпня 2023 року підприємство перебуває під державним управлінням НАК «Нафтогаз України», що сприяє енергетичній безпеці регіону. Основна діяльність включає експлуатацію та розвиток газорозподільних мереж, модернізацію обладнання, підвищення надійності газопостачання та впровадження інновацій. Підприємство стикається з високим зносом основних засобів, обмеженою фінансовою гнучкістю та впливом зовнішніх факторів, водночас позитивно впливають цифровізація, модернізація мереж і стабільний попит на газ. Сильні сторони - досвід, кваліфікований персонал і розгалужена інфраструктура.

Аналіз діяльності АТ «Миколаївгаз» у сфері управління персоналом за 2022-2024 роки демонструє стратегічну орієнтацію на підвищення ефективності та стабільності роботи підприємства. Спостерігається скорочення адміністративного персоналу та збільшення чисельності робітників, що відображає акцент на операційну діяльність. Структура за статтю та віком свідчить про домінування чоловіків і середньої вікової категорії, із поступовим зростанням старших працівників, що вимагає заходів щодо залучення молодих спеціалістів. Освітній склад демонструє тенденцію до підвищення кваліфікаційного рівня, а розподіл за стажем роботи забезпечує баланс між новими та досвідченими кадрами. Показники плинності та обороту персоналу свідчать про необхідність посилення мотивації та утримання працівників. Продуктивність праці залишається стабільною, що підтверджує ефективність кадрової політики. Комплексні підходи управління - підбір, мотивація, навчання, HR-технології та соціальна підтримка - забезпечують розвиток професійного колективу, стабільність газорозподільної системи та підвищення корпоративної культури підприємства.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Формування напрямів вдосконалення системи управління персоналом газорозподільних підприємств

Стратегічне управління персоналом є ключовим фактором довгострокового розвитку АТ «Миколаївгаз». Компанія зосереджує зусилля на вдосконаленні HR-процесів, розвитку внутрішніх резервів, модернізації навчання та мотивації персоналу, а також на впровадженні сучасних технологій управління. Мета стратегії - створення кадрового потенціалу, здатного забезпечити досягнення стратегічних цілей, підвищити конкурентоспроможність та сприяти професійному зростанню працівників. Принципи стратегії включають орієнтацію на інновації через автоматизацію HR-процесів, гнучкість і адаптивність до змін ринку та потреб персоналу, а також прозорість і відповідальність у методах управління.

До ключових напрямів вдосконалення системи управління персоналом АТ «Миколаївгаз» віднесемо кілька стратегічних напрямів, що забезпечують ефективність та стабільність роботи компанії.

Перший напрям - оптимізація кадрових процесів через впровадження HRIS та сучасних інформаційних систем. Це дозволить автоматизувати рутинні завдання, знизити адміністративне навантаження та підвищити точність обліку персоналу. Конкретно, пропонується автоматизувати управління робочим часом, контроль відпусток, нарахування заробітної плати та оцінку продуктивності працівників, що забезпечить більш оперативне прийняття управлінських рішень і підвищить прозорість HR-процесів.

Другий напрям - посилення роботи в напрямку підвищення кваліфікації персоналу. Пропонується впровадити електронні платформи для дистанційного навчання (e-learning), програми наставництва та адаптації нових співробітників. Це дозволить співробітникам підвищувати професійні навички без відриву від основної роботи та швидко інтегруватися в корпоративну культуру компанії.

Третій напрям - вдосконалення роботи в напрямку мотивації та утримання персоналу. Планується створення гнучкої системи матеріального і нематеріального стимулювання, що включає бонуси за досягнення KPI, відзнаки за заслуги, а також програми кар'єрного росту. Це підвищить рівень залученості та лояльності працівників, зменшить плинність кадрів і сприятиме збереженню корпоративної культури.

Запропоновані вище напрями вдосконалення системи управління персоналом АТ «Миколаївгаз» об'єднаємо в програму вдосконалення управління персоналом на основі сучасних інформаційних технологій, компоненти якої наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Компоненти програми вдосконалення управління персоналом АТ «Миколаївгаз» на основі сучасних інформаційних технологій

Компонент програми	Опис	Етапи впровадження	Очікувані результати
HRIS-система	Автоматизація кадрового обліку, управління заробітною платою, відпустками та робочим часом	Інтеграція існуючих даних, навчання HR-персоналу, тестування системи	Зменшення адміністративного навантаження, підвищення точності обліку та прозорості процесів
Автомати-зований рекрутинг	Використання штучного інтелекту для відбору та оцінки кандидатів	Налаштування алгоритмів, навчання рекрутерів, перевірка ефективності	Скорочення часу найму, підвищення якості підбору персоналу
E-learning платформа	Платформа для дистанційного навчання, розвитку професійних навичок та адаптації нових працівників	Створення курсів, адаптація під потреби компанії, оцінка результатів	Підвищення кваліфікації, розвиток професійних компетенцій, швидка адаптація персоналу
Big Data аналітика	Збір і аналіз HR-даних для оцінки продуктивності, прогнозування потреб у кадрах	Впровадження інструментів збору даних, навчання персоналу навичкам аналітики	Підвищення ефективності управління персоналом, зменшення плинності кадрів
Гейміфікація мотивації	Використання ігрових механік та системи балів для підвищення мотивації	Розробка рейтингової системи, впровадження нагород та бонусів	Підвищення залученості працівників, стимулю-вання продуктивності
Цифрові комунікаційні платформи	Інструменти для ефективної внутрішньої комунікації та координації між підрозділами	Налаштування платформи, навчання співробітників, інтеграція з існуючими системами	Покращення командної роботи, зниження конфліктів, підвищення оперативності взаємодії

З таблиці бачимо, що одним із ключових напрямів вдосконалення управління персоналом АТ «Миколаївгаз» є впровадження інтегрованої системи управління людськими ресурсами (HRIS), яка автоматизує облік кадрів, нарахування заробітної плати, контроль відпусток, а також оцінку ефективності працівників.

Для ефективного впровадження HRIS на АТ «Миколаївгаз» необхідний

системний підхід, що охоплює підготовку команди, постановку чітких цілей і управління змінами серед персоналу. На першому етапі проводиться оцінка потреб компанії та визначення ключових функцій системи, таких як автоматизація обліку робочого часу, управління зарплатою, кадровий облік і інтеграція з платіжними платформами. Другий етап передбачає підготовку і навчання HR-команди через практичні тренінги, організовані фахівцями постачальника, адаптовані до специфіки газорозподільної діяльності. Третій етап - поступове впровадження та тестування функцій системи, починаючи з окремих модулів для мінімізації ризику помилок.

Для забезпечення залученості персоналу компанія повинна застосовувати матеріальні та нематеріальні стимули. Це включає організацію навчальних сесій, вебінарів із експертами та практичних занять для освоєння HRIS. Також доцільно впровадити систему заохочень, наприклад бонуси за ефективне використання системи або додаткові вихідні за активну участь у навчанні та адаптації до нових технологій. Такий підхід сприяє швидкій інтеграції HRIS і підвищенню ефективності HR-процесів.

Для підвищення ефективності підбору кадрів АТ «Миколаївгаз» пропонується впровадження автоматизованої системи рекрутингу на основі штучного інтелекту. Система відслідковує та відбирає кандидатів за ключовими компетенціями, досвідом та корпоративною відповідністю. Вона забезпечує швидке сортування резюме за ключовими словами, оцінку компетенцій та відповідності корпоративним цінностям, а також комунікацію з кандидатами через чат-ботів, що значно скорочує час відбору та підвищує якість найму.

Для професійного розвитку персоналу пропонується впровадження платформи e-learning, яка забезпечує дистанційне навчання та доступ до інтерактивних курсів, тренінгів і семінарів. Кожен працівник матиме можливість формувати індивідуальні навчальні плани відповідно до своєї посади та потреб розвитку. Платформа включатиме інтерактивні матеріали, тестування та моніторинг результатів, що дозволить керівництву відстежувати прогрес співробітників та своєчасно коригувати навчальні програми.

Використання Big Data аналітики дозволить АТ «Миколаївгаз» аналізувати великі обсяги інформації щодо продуктивності, плинності кадрів та кадрових

потреб. Це дозволяє прогнозувати потребу в нових фахівцях, розробляти персоналізовані програми мотивації та підвищувати ефективність HR-процесів.

Для підвищення залученості персоналу пропонується використання гейміфікації. Система балів, рейтинги та віртуальні нагороди стимулюють працівників до участі в навчанні, досягнення KPI та розвитку професійних навичок, що підвищує продуктивність та заохочує внутрішню конкуренцію.

Сучасні комунікаційні платформи забезпечують ефективний обмін інформацією між відділами, інтеграцію з календарями та завданнями, а також швидку передачу документів. Це знижує ризик конфліктів і покращує координацію роботи команд.

Очікується, що комплексна програма підвищить продуктивність праці, зменшить плинність кадрів, покращить корпоративний клімат та забезпечить сучасне навчання персоналу. Впровадження ІТ-рішень дозволить АТ «Миколаївгаз» підвищити конкурентоспроможність, створити сприятливі умови для розвитку працівників і забезпечити стабільність кадрового потенціалу, що є критично важливим для безперебійного функціонування газорозподільного підприємства.

3.2 Розробка механізму удосконалення управління персоналом газорозподільних підприємств з використанням сучасних інформаційних технологій

Управління персоналом у сучасних умовах виступає ключовим чинником результативної діяльності організації. Для газорозподільних підприємств, зокрема АТ «Миколаївгаз», ефективна організація роботи з кадрами безпосередньо впливає на стабільність функціонування підрозділів і компанії загалом. Тому вдосконалення управління персоналом є необхідною умовою зміцнення позицій підприємства на ринку, зростання конкурентних переваг і реалізації довгострокових стратегічних завдань.

Раціональне управління кадрами на основі використання сучасних інформаційних технологій базується на поєднанні внутрішньої та зовнішньої ефективності шляхом розвитку фінансового, економічного й ресурсного потенціалу, що потребує чіткого визначення організаційних, мотиваційних, економічних і соціальних цілей. Цілі

формування механізму вдосконалення управління персоналом газорозподільного підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій наведені на рисунку 3.1.

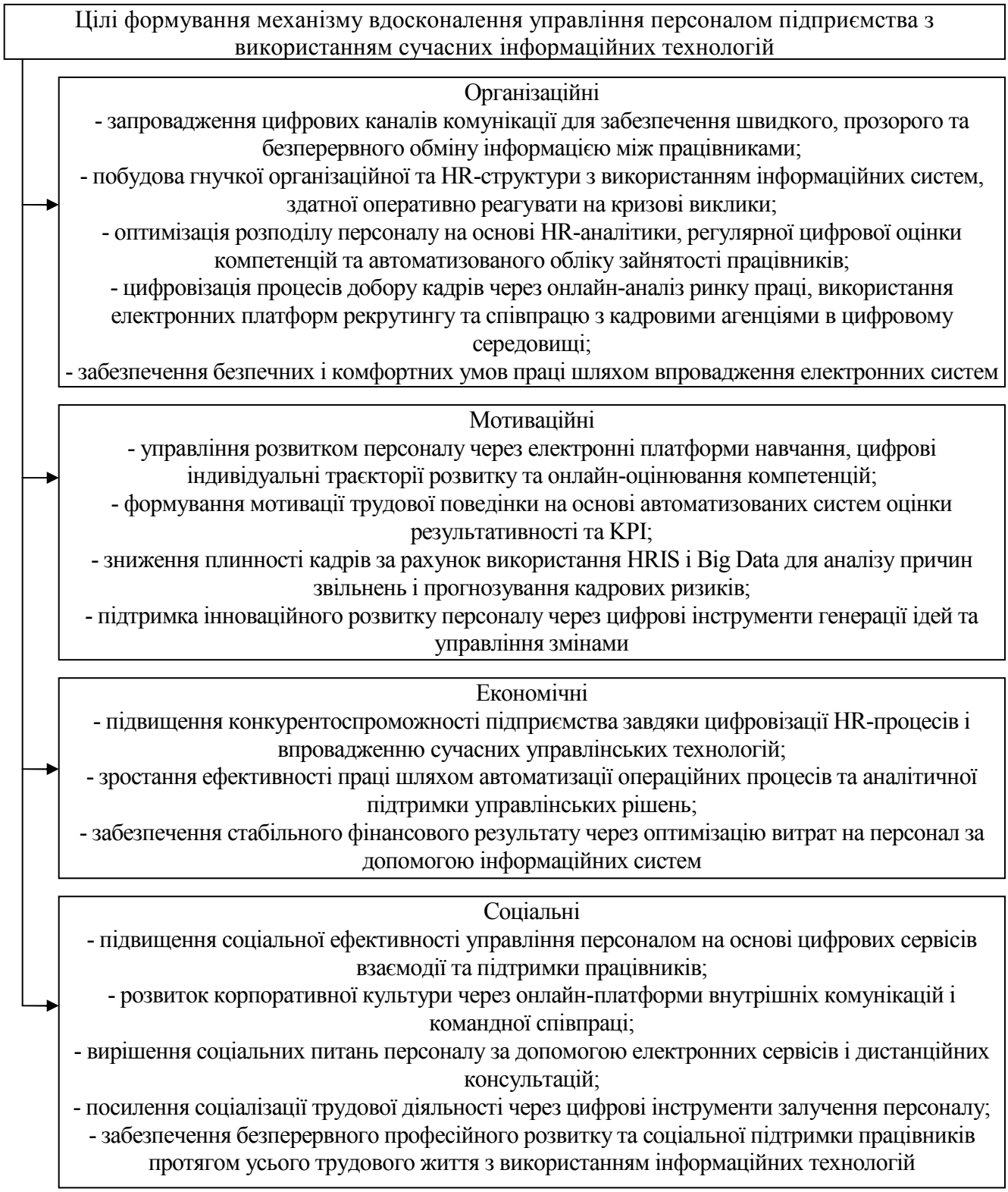


Рисунок 3.1 - Цілі формування механізму вдосконалення управління персоналом газорозподільного підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій

У роботі запропоновано функціональну схему механізму вдосконалення управління персоналом газорозподільного підприємства на основі використання сучасних інформаційних технологій (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Функціональна схема механізму удосконалення управління персоналом газорозподільного підприємства на основі використання сучасних інформаційних технологій

Функціональна схема механізму удосконалення управління персоналом газорозподільного підприємства на основі використання сучасних інформаційних технологій відображає послідовну та системну логіку побудови HR-управління в умовах цифрової трансформації. В її основі лежить чітке визначення цілей формування механізму, які охоплюють організаційні, мотиваційні, економічні та соціальні аспекти. Організаційні цілі спрямовані на створення ефективної структури управління персоналом із використанням цифрових інструментів координації роботи підрозділів, автоматизованого документообігу та інформаційних систем підтримки управлінських рішень. Мотиваційні цілі орієнтовані на підвищення залученості працівників шляхом застосування цифрових платформ зворотного зв'язку, прозорих систем оцінювання та персоналізованих програм стимулювання. Економічні цілі пов'язані з оптимізацією витрат на управління персоналом, зростанням продуктивності праці та підвищенням ефективності використання трудових ресурсів за рахунок автоматизації HR-процесів. Соціальні цілі передбачають формування безпечних, стабільних і соціально відповідальних умов праці з використанням цифрового моніторингу та аналітики.

Досягнення визначених цілей забезпечується функціонуванням системи забезпечувальних елементів, ключове місце серед яких посідає впровадження сучасних інформаційних технологій. Удосконалення нормування праці реалізується за допомогою спеціалізованих програмних продуктів, що дозволяють аналізувати трудові витрати, навантаження та ефективність виконання робіт у режимі реального часу. Автоматизація HR-процесів охоплює облік робочого часу, нарахування заробітної плати, управління відпустками та кадровий облік. Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу здійснюється через електронні платформи навчання, дистанційні курси, онлайн-сертифікацію та цифрові програми адаптації. Системи мотивації, стимулювання та оцінки персоналу модернізуються із застосуванням HR-аналітики, KPI та цифрових моделей оцінювання результативності. Формування корпоративної культури підтримується внутрішніми комунікаційними платформами, корпоративними порталами та цифровими каналами взаємодії.

Побудова забезпечувальних систем ґрунтується на принципах ефективності,

комплексності, системності, конкретності, позитивності та легітимності. Реалізація цих принципів досягається через інтеграцію всіх HR-функцій у єдине інформаційне середовище, використання чітко визначених показників ефективності та відповідність цифрових рішень чинному законодавству. Важливе місце у схемі займають мотиваційні та стимулюючі важелі, які реалізуються через автоматизовані системи оплати праці, цифрові соціальні пакети, електронний облік досягнень і відповідальності.

Завершальним етапом функціональної схеми є постійний моніторинг і оцінка ефективності управління персоналом. За допомогою цифрових панелей управління та HR-звітності здійснюється контроль стану нормування праці, рівня цифровізації, професійного розвитку, мотивації та корпоративної культури. Аналіз відхилень від запланованих показників дозволяє оперативно формувати коригувальні заходи. У підсумку така функціональна схема забезпечує підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і зміцнення кадрового потенціалу газорозподільного підприємства в умовах цифрової економіки.

3.3 Оцінка ефективності пропонованих змін

Для успішної реалізації наведеної в таблиці 3.1 програми вдосконалення управління персоналом АТ «Миколаївгаз» на основі сучасних технологій на підприємстві необхідно впровадити HRIS-систему, здійснювати онлайн-навчання, а також використовувати аналітику даних у HR.

1 Інформаційна система управління людськими ресурсами (HRIS-система) охоплює всі етапи роботи з персоналом: від підбору кадрів до оцінювання їхньої ефективності. Використання таких систем спрощує адміністративні процедури та мінімізує ризик помилок, пов’язаних із людським фактором. Запровадження HRIS в АТ «Миколаївгаз» дає змогу централізовано накопичувати й аналізувати кадрові дані, відстежувати результати праці співробітників і своєчасно прогнозувати потребу в трудових ресурсах.

Орієнтовні витрати на запровадження HRIS у АТ «Миколаївгаз» можна визначити за такими складовими: придбання ліцензії на програмне забезпечення з

урахуванням його налаштування та адаптації до потреб підприємства становитиме близько 500 тис. грн; підготовка та навчання працівників служби управління персоналом роботі з новою системою потребуватиме ще приблизно 150 тис. грн. Таким чином, сукупні стартові інвестиції у впровадження HRIS оцінюються на рівні 650 тис. грн.

Використання HRIS дасть змогу автоматизувати значну частину рутинних кадрових операцій і скоротити їх обсяг орієнтовно на 30 %. За умови, що HR-підрозділ АТ «Миколаївгаз» витрачає на такі завдання близько 3 тис. робочих годин на рік, економія часу становитиме приблизно 1 тис. годин. За середньої вартості години роботи HR-фахівця 120 грн. річний фінансовий ефект від вивільнення робочого часу складе близько 120 тис. грн.

Крім того, автоматизація нарахування заробітної плати та обліку робочого часу зменшить кількість помилок і пов’язаних із ними ризиків штрафів чи необґрунтованих виплат, що дозволить заощаджувати орієнтовно 240 тис. грн. на рік. У результаті загальний річний економічний ефект від впровадження HRIS-системи може досягати близько 360 тис. грн.

2 Для АТ «Миколаївгаз» актуальним є системне підвищення рівня кваліфікації працівників, однак використання традиційних форматів навчання, таких як очні семінари чи оренда навчальних приміщень, потребує значних фінансових витрат і не завжди забезпечує належний результат. Більш економічно доцільним та гнучким рішенням є запровадження дистанційного навчання з використанням онлайн-платформ на кшталт Coursera або EdX, що дозволяє поєднувати професійний розвиток із виконанням основних виробничих завдань.

Середня вартість одного онлайн-курсу для одного працівника становить 8,5 тис. грн. За умови охоплення навчанням 120 співробітників загальні витрати на реалізацію цього заходу складуть 1020 тис. грн. Очікуваний ефект від проходження курсів полягає у зростанні продуктивності праці приблизно на 3 %. При цьому йдеться не про збільшення обсягів реалізації природного газу, а про підвищення ефективності використання робочого часу. Працівники, які пройшли навчання, зможуть виконувати той самий обсяг робіт, використовуючи 97 % робочого часу замість 100 %.

За середнього рівня заробітної плати в АТ «Миколаївгаз» у 2024 році 28,5 тис. грн. на місяць та з урахуванням 22 % єдиного соціального внеску, умовна річна економія фонду оплати праці внаслідок підвищення продуктивності складе 28,5*0,03*12*120*1,22 = 1502,06 тис. грн. Це свідчить про економічну доцільність інвестування в онлайн-навчання персоналу.

3 Застосування HR-аналітики та інструментів People Analytics у системі управління персоналом дає змогу глибше оцінювати результати праці співробітників, своєчасно виявляти проблемні зони та визначати основні чинники плинності кадрів. Використання аналітичних рішень дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних, а не інтуїтивних оцінок.

Для впровадження People Analytics на підприємстві передбачаються такі витрати: придбання та налаштування спеціалізованого програмного забезпечення - 720 тис. грн, а також підготовка та навчання фахівців, відповідальних за аналітичну роботу, - 85 тис. грн. Таким чином, загальний обсяг початкових інвестицій у впровадження аналітики даних у HR-сфері становить 805 тис. грн.

Очікуваний економічний ефект від використання People Analytics пов’язаний передусім зі зменшенням рівня плинності персоналу. За прогнозами, завдяки своєчасному виявленню причин звільнень та впровадженню адресних управлінських заходів рівень плинності може скоротитися на 12 %. З урахуванням того, що середні витрати на підбір одного працівника складають 14 тис. грн., а у 2024 році підприємство втратило 116 співробітників, потенційна річна економія коштів становитиме 116*0,12*14=194,88 тис. грн.

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) від упровадження заходів з удосконалення управління персоналом АТ «Миколаївгаз» розраховується відповідно до формули (3.1):

$$ЧДД_n = \sum_{i=1}^{n} ДД_i \,, \tag{3.1}$$

У цій формулі $ДД_i$ відображає теперішню вартість грошового потоку в і-му періоді, а n характеризує загальну кількість розрахункових періодів.

Для визначення теперішньої вартості кожного періоду використовується формула (3.2):

$$ДД_i = \frac{D_i - R_i}{(1+d)^i}, \quad (3.2)$$

Де D_i - отримані доходи, R_i - понесені витрати в і-му періоді, а d - коефіцієнт дисконтування.

Проєкт вважається економічно доцільним у разі, якщо сумарне значення ЧДД за весь період реалізації є додатним. Вихідні дані для оцінки ефективності наведено в таблиці 3.2, тоді як результати розрахунків теперішньої вартості та ЧДД подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.2 - Показники для оцінки ефективності заходів з вдосконалення управління персоналом АТ «Миколаївгаз»

Показники	Од. виміру	Впровадження HRIS-системи	Впровадження онлайн-навчання	Використання аналітики даних	Разом
Початкові інвестиції	тис. грн.	650	1020	805	2475
Річна економія	тис. грн.	360	1502,06	194,88	2056,94
Коефіцієнт дисконтування		0,32			
Термін реалізації проєкту	роки	5			

На основі проведених розрахунків встановлено, що чистий дисконтований дохід проєкту дорівнює 2348,95 тис. грн., тобто має позитивне значення, що підтверджує його економічну привабливість.

Таблиця 3.3 - Розрахунок ЧДД проєкту заходів з вдосконалення управління персоналом АТ «Миколаївгаз»

Період	D_i	R_i	$1/(1+d)^1$	$Д_i/(1+d)^1$	$R_i/(1+d)^1$	ДД	ЧДД
0	0	2475	1	0	2475	-2475	-2475
1	2056,94		0,7576	1558,34	0	1558,34	-916,66
2	2056,94		0,5739	1180,48	0	1180,48	263,82
3	2056,94		0,4348	894,36	0	894,36	1158,18
4	2056,94		0,3294	677,56	0	677,56	1835,74
5	2056,94		0,2495	513,21	0	513,21	2348,95
Усього				4823,95	2475		2348,95

Період окупності визначається як момент, у якому накопичений дисконтований дохід переходить від від'ємного значення до додатного. Для його обчислення застосовується формула (3.3):

$$t_{ок} \approx t - \frac{ЧДД_-}{ЧДД_+ - ЧДД_-}, \quad (3.3)$$

де t - останній період із від'ємним ЧДД, $ЧДД_-$ - його величина, а $ЧДД_+$ - перше

додатне значення показника.

$$t_{ок} \approx 1 - \frac{-916,66}{263,82 - (-916,66)} = 1,78 \, року \, .$$

Індекс прибутковості (ІП) розраховується як відношення сукупних дисконтованих доходів до сукупних дисконтованих витрат відповідно до формули (3.4):

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^{n} \frac{D_i}{(1+d)^i}}{\sum_{i=1}^{n} \frac{R_i}{(1+d)^i}} \, . \qquad (3.4)$$

$$\text{ІП} = 4823,95/2475 = 1,95.$$

За результатами розрахунків ІП становить 1,95, що свідчить про перевищення доходів над витратами.

Середньорічна рентабельність визначається за формулою (3.5) з урахуванням індексу прибутковості та тривалості проєкту:

$$CP = \frac{ІП - 1}{n} 100\% \, , \qquad (3.5)$$

$$CP = \frac{1,95 - 1}{5} 100\% = 18,98\% \, .$$

Оскільки індекс прибутковості перевищує одиницю, а показник рентабельності є додатним, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом АТ «Миколаївгаз» є економічно обґрунтованою та доцільною.

Висновок до розділу 3

Удосконалення системи управління персоналом АТ «Миколаївгаз» на основі сучасних інформаційних технологій є стратегічно важливим кроком для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Запропоновані напрями вдосконалення системи управління персоналом АТ «Миколаївгаз» об’єднано в програму вдосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій, реалізація якої сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, розвитку професійних компетенцій та зростанню залученості персоналу. Використання HRIS, e-learning та аналітики даних дозволяє підвищити ефективність

управлінських рішень, конкурентоспроможність підприємства та сформувати стійкий кадровий потенціал, адаптований до сучасних викликів газорозподільної галузі.

Підприємству запропоновано функціональну схему механізму удосконалення управління персоналом підприємства на основі використання сучасних інформаційних технологій. Дана схема являє собою цілісну систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу. Спершу визначаються організаційні, мотиваційні, економічні та соціальні цілі, які формуються з урахуванням специфіки діяльності газорозподільного підприємства та рівня цифровізації управлінських процесів. Досягнення цих цілей забезпечується впровадженням комплексних HR-рішень, зокрема автоматизацією нормування праці, цифровими системами обліку, платформами навчання та аналітичними інструментами оцінювання персоналу. Важливу роль відіграють принципи ефективності, комплексності та системності, що реалізуються через інтеграцію HR-процесів у єдине інформаційне середовище. Мотивація і стимулювання персоналу здійснюються за допомогою цифрових механізмів розрахунку KPI та HR-аналітики. Завершальним етапом є постійний моніторинг і оцінка результатів, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та забезпечувати зростання продуктивності праці і стабільність кадрового потенціалу.

Впровадження заходів з вдосконалення управління персоналом АТ «Миколаївгаз» на основі HRIS, онлайн-навчання та HR-аналітики є економічно доцільним і стратегічно виправданим. Застосування сучасних інформаційних технологій забезпечує автоматизацію кадрових процесів, підвищення продуктивності праці, скорочення плинності кадрів і зниження витрат на управління персоналом. Отримані результати розрахунків, зокрема позитивний чистий дисконтований дохід, високий індекс прибутковості та прийнятний період окупності, підтверджують ефективність запропонованих заходів і їхню здатність зміцнити кадровий потенціал та конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом посідає провідне місце в системі забезпечення ефективності діяльності сучасних підприємств, адже саме людський капітал формує кінцеві результати роботи та рівень конкурентоспроможності організації. Еволюція підходів до управління кадрами засвідчує поступовий відхід від суто адміністративного контролю і жорсткої регламентації праці до комплексних моделей, що поєднують економічні, соціальні, психологічні та професійні аспекти розвитку персоналу. У сучасних умовах кадровий менеджмент інтегрує планування, підбір, навчання, мотивацію та утримання працівників із цифровими технологіями, аналітичними інструментами й гнучкими формами зайнятості. Таким чином, стратегічне управління персоналом перетворюється на інструмент реалізації інновацій, підвищення ефективності та стійкості підприємств у середовищі глобалізації та економічної нестабільності.

Загальні теоретичні положення управління персоналом набувають особливої ваги в галузях із підвищеними вимогами до безпеки та надійності, зокрема в газорозподільній сфері. Саме професіоналізм, дисципліна й відповідальність працівників безпосередньо впливають на безперебійність газопостачання та мінімізацію техногенних ризиків. Тому методичні засади управління персоналом газорозподільних підприємств мають базуватися на системному підході до формування й розвитку трудового потенціалу з урахуванням технологічних змін і регуляторних обмежень. Поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління дозволяє підвищити мотивацію, стимулювати професійне зростання та забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах динамічного ринку.

Подальший розвиток зазначених підходів знаходить відображення у принципах управління персоналом, таких як науковість, системність, адаптивність, демократизація, мотивація та соціальна відповідальність. Їх практична реалізація дедалі більше пов’язана з цифровізацією HR-процесів, упровадженням HRM-систем, використанням Big Data, інструментів штучного інтелекту та дистанційного навчання. Інтеграція кадрової стратегії з економічною стратегією підприємства дає

змогу оптимізувати використання ресурсів, знизити управлінські ризики та забезпечити стабільне, безпечне й конкурентоспроможне функціонування газорозподільних компаній.

На тлі загальнотеоретичних і методичних висновків особливої актуальності набуває аналіз сучасного стану газорозподільної галузі України. Галузь відіграє ключову роль у забезпеченні споживачів природним газом, виконуючи функції експлуатації мереж, технічного обслуговування та аварійного реагування. Водночас демографічний спад і нестабільність кадрової політики призвели до суттєвого скорочення чисельності працівників у 2012-2024 роках. Попри зростання частки персоналу з вищою освітою, зниження обсягів професійного навчання створює ризики для довгострокової ефективності та кадрової безпеки галузі.

У цьому контексті діяльність АТ «Миколаївгаз» є показовою для розуміння практичних проблем і перспектив управління персоналом. Підприємство відіграє важливу роль у газопостачанні Миколаївської області та з 2023 року перебуває під управлінням НАК «Нафтогаз України», що посилило його стратегічне значення для енергетичної безпеки регіону. Попри наявність досвідченого персоналу та розгалуженої інфраструктури, підприємство стикається з викликами, пов’язаними зі зносом основних засобів, фінансовими обмеженнями та впливом зовнішнього середовища. Водночас цифровізація та модернізація мереж створюють передумови для підвищення ефективності управління.

Аналіз системи управління персоналом АТ «Миколаївгаз» за 2022-2024 роки підтвердив загальну ефективність кадрової політики, але водночас виявив низку проблемних аспектів. Скорочення адміністративного персоналу й концентрація на виробничих кадрах, підвищення освітнього рівня працівників та стабільна продуктивність праці свідчать про раціональний підхід до управління. Разом із тим демографічна структура персоналу та показники плинності вказують на потребу посилення мотивації, розвитку молодих спеціалістів і впровадження сучасних HR-інструментів.

Логічним продовженням проведеного аналізу стало обґрунтування необхідності вдосконалення системи управління персоналом АТ «Миколаївгаз» на основі сучасних інформаційних технологій. Запропонована програма, що включає

впровадження HRIS, e-learning та HR-аналітики, спрямована на підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і розвиток професійних компетенцій. Функціональна схема механізму удосконалення управління персоналом забезпечує комплексний підхід - від постановки цілей до моніторингу результатів - та дозволяє інтегрувати HR-процеси в єдине цифрове середовище.

Завершальним етапом дослідження стала оцінка економічної ефективності запропонованих заходів. Отримані результати, зокрема позитивний чистий дисконтований дохід, високий індекс прибутковості та прийнятний період окупності, підтверджують доцільність інвестування в цифровізацію управління персоналом. Таким чином, упровадження сучасних HR-технологій не лише підвищує ефективність кадрових процесів, а й створює надійне підґрунтя для зміцнення кадрового потенціалу та конкурентоспроможності АТ «Миколаївгаз» у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Балабанова, Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2020 . 468 с.

2 Біляєв С., Гурбик Ю., Багунц О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf.

3 Богиня Д. П. Соціальні пріоритети у подоланні фінансово-економічної кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 2, №6. С. 11-13.

4 Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. № 60. С. 66-74.

5 Ведерніков М. Д. Формування механізму регулювання оплати праці робітників у сучасних умовах господарювання: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня д-ра екон. наук: 08.09.01. Донецьк, 2005. 39 с.

6 Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е видання. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

7 Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 34-42.

8 Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27-32.

9 Гриценко Н. В. Роль управління персоналом у бізнесі. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2017. № 58 (спец. вип.). С. 210-211.

10 Данилюк В. М., Петюк В. М., Цинбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

11 Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://stat.gov.ua/uk.

12 Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня

канд. ек. наук: спец. 08.00.04. Київ, 2015. 20 с.

13 Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

14 Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16 (1). С. 132-140.

15 Крупельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор. 2007. 428 с.

16 Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250-262.

17 Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. № 14. С. 449-451.

18 Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7-8. С. 56-61.

19 Лозова О., Демченко В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.

20 Олійник О. С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 513-516.

21 Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35-37.

22 Офіційний сайт АТ «Миколаївгаз». URL: https://mk.naftogaz.com/

23 Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка.* 2022. Вип. 19. С. 217-224.

24 Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом

газотранспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 41. С. 116-120.

25 Розметова. О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Ефективна економіка.* 2013. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/

26 Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостянська Т. Л. Управління персоналом: навч. посібн. Київ: Кондор, 2013. 310 с.

27 Семенов В. Ф., Нєчева Н. В., Куліна Ю. В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2016. № 5. С. 147-154.

28 Семикіна М. В. Напруженість соціально-трудових відносин як гальмо економічного зростання регіону. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Npkntu_e_2012_22(l) 18.pdf.

29 Середа Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20.

30 Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна.* 2021. Вип. 101. С. 94-100.

31 Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. № 4. С. 61-65.

32 Управління персоналом фірми: навч. посіб. / під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.

33 Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій: навч. посіб. Львів: Магнолія плюс, 2004. 333 с.

34 Череп А. В., Дашко І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 15. С. 48- 50.

35 Янковська Л. А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02. Львів, 2008. 20 с.

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи:

Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом газорозподільних підприємств

Обсяг пояснювальної записки: 77 аркушів.

Кількість рисунків: 18

Кількість таблиць: 23

Графічний матеріал (слайди, плакати) 6 шт.

1 Динаміка чисельності працівників вітчизняних газорозподільних підприємств у 2012-2024 роках, тис. осіб

2 Структура персоналу АТ «Миколаївгаз» за категоріями в 2022-2024 роках

3 Компоненти програми вдосконалення управління персоналом АТ «Миколаївгаз» на основі сучасних інформаційних технологій

4 Цілі формування механізму вдосконалення управління персоналом газорозподільного підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій

5 Функціональна схема механізму удосконалення управління персоналом газорозподільного підприємства на основі використання сучасних інформаційних технологій

6 Розрахунок ЧДД проєкту заходів з вдосконалення управління персоналом АТ «Миколаївгаз»

Додатки: -

«25» грудня 2025 р. _____