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

Козирєв Андрій Валерійович

УДК 338.47:620.9:658.3
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління розвитком оператора газорозподільчих мереж з використанням потенціалу людських ресурсів
(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

А.В. Козирєв
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

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

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф. І.П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

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

Івано-Франківськ – 2025

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 _____
_____Кінаш І.П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Козирєву Андрію Валерійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління розвитком оператора газорозподільчих мереж з використанням потенціалу людських ресурсів

керівник роботи к.е.н., доц. Кісь Г.Р.

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» лютого 2025 року № 62/12

2. Строк подання студентом роботи 15.03.2025

3. Вихідні дані до роботи публічна інформація про діяльність підприємств, інтернет-джерела

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) ВСТУП. 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА. 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОПЕРАТОРА ГАЗОРОЗПОДІЛЬЧИХ СИСТЕМ. 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОПЕРАТОРА ГАЗОРОЗПОДІЛЬЧИХ СИСТЕМ З ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ. ВИСНОВКИ.

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

1 Система управління розвитком підприємства.
2 Основні елементи внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність.
3 Переваги та недоліки методів навчання персоналу.
4 Схема відповідності рівня інтелектуалізації рівню розвитку підприємства.
5 Тенденції та виклики роздрібного ринку України у 2023 та 2024 роках.
6 Схема роботи та основні функції оператора газорозподільчих мереж та постачальника газу
7 Організаційно-економічний базис забезпечення діяльності газорозподільних підприємств.
8 Зміст сучасних методів оцінки персоналу.
9 Система показників оцінювання інноваційного потенціалу промислових підприємств за складовими, які пов'язані з оцінкою людських ресурсів.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	02.01.25-10.01.25	виконано
1	Розділ 1	18.01.25-30.01.25	виконано
2	Розділ 2	02.02.25-09.02.25	виконано
3	Розділ 3	16.02.25-23.02.25	виконано
	Висновки	02.03.25-10.03.25	виконано
	Підготовка та представлення роботи	11.03.25-15.03.25	виконано

Студент _____ __А.В. Козирєв __
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ __Г.Р.Кісь__
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що потенціал людських ресурсів будь-яких підприємств які реалізують господарську діяльність, в тому числі на монопольному ринку має важливе значення з точки зору формування, як результатів поточної діяльності, так і перспектив їх розвитку.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємств сфери розподілу та постачання природного газу.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні положення щодо управління розвитком газорозподільних підприємств з використанням потенціалу їх людських ресурсів

Метою роботи є аналіз напрямів, проблем та результатів діяльності газорозподільних підприємств, пошук та обґрунтування шляхів удосконалення управління їх розвитком через трансформацію підходів до управління людськими ресурсами.

Відповідно до встановленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати сутність, цілі та завдання управління розвитком підприємства;
- ідентифікувати людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності підприємства, визначити їх роль для забезпечення розвитку підприємства;
- визначити особливості розвитку газотранспортної мережі України;
- проаналізувати результати розвитку філій ТОВ «Газорозподільні мережі України»;
- проаналізувати напрями використання та розвитку потенціалу людських ресурсів в діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України»;
- визначити та обґрунтувати напрями удосконалення управління розвитком оператора газорозподільчих систем з використанням потенціалу людських ресурсів.

Проведені дослідження дозволили розширити пропозиції щодо управління розвитком газорозподільних підприємств шляхом удосконалення підходів до управління людськими ресурсами.

Ключові слова: людські ресурси, розвиток, управління розвитком, газорозподільні підприємства.

ABSTRACT

The relevance of the research topic lies in the fact that the human resource potential of any enterprises that carry out economic activities, including in the monopoly market, is of great importance in terms of the formation of both the results of current activities and the prospects for their development.

The object of the research is the activities of enterprises in the field of distribution and supply of natural gas.

The subject of the research is the theoretical principles and practical provisions on managing the development of gas distribution enterprises using the potential of their human resources

The purpose of the work is to analyze the directions, problems and results of the activities of gas distribution enterprises, to search and substantiate ways to improve the management of their development through the transformation of approaches to human resource management.

In accordance with the established goal, it is necessary to solve the following tasks:

- analyze the essence, goals and objectives of enterprise development management;

- identify human resources as the main factor of the enterprise's competitiveness, determine their role in ensuring the development of the enterprise;

- determine the features of the development of the gas transportation network of Ukraine;

- analyze the results of the development of branches of LLC "Gas Distribution Networks of Ukraine";

- analyze the directions of use and development of human resources potential in the activities of LLC "Gas Distribution Networks of Ukraine";

- identify and substantiate the directions of improving the management of the development of the gas distribution system operator using the potential of human resources.

The conducted research allowed to expand the proposals for managing the development of gas distribution enterprises by improving approaches to human resources management.

Keywords: human resources, development, development management, gas distribution companies.

ЗМІСТ

ВСТУП **7**

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, цілі та завдання управління розвитком підприємства **9**

1.2 Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності підприємства **17**

1.3 Роль управління людськими ресурсами в розвитку підприємства **25**

Висновки до розділу 1 **32**

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОПЕРАТОРА ГАЗОРОЗПОДІЛЬЧИХ СИСТЕМ

2.1 Особливості розвитку газотранспортної мережі України **33**

2.2 Загальна характеристика та аналіз результатів розвитку філій ТОВ «Газорозподільні мережі України» **42**

2.3 Напрями використання та розвитку потенціалу людських ресурсів в діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України» **49**

Висновки до розділу 2 **57**

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОПЕРАТОРА ГАЗОРОЗПОДІЛЬЧИХ СИСТЕМ З ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

3.1 Пропозиції щодо використання ТОВ «Газорозподільні мережі України» підходів до оцінки персоналу **59**

3.2 Результати оцінки потенціалу людських ресурсів Рівненської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» для встановлення перспектив розвитку підприємства **65**

Висновки до розділу 3 **71**

ВИСНОВКИ **73**

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **75**

ДОДАТКИ **82**

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобальних змін енергетичного ринку, посилення екологічних вимог та зростання конкуренції ефективне управління розвитком операторів газорозподільчих мереж (ГРМ) набуває особливого значення. Одним із ключових ресурсів, що визначає успішність і стабільність роботи операторів ГРМ, є людський капітал. Його раціональне використання, розвиток і мотивація персоналу безпосередньо впливають на якість послуг, рівень техногенної безпеки, ефективність інноваційних змін та адаптацію до нових ринкових умов.

Сучасні тенденції управління операторами ГРМ демонструють необхідність цифровізації, автоматизації процесів, оптимізації витрат і впровадження енергоефективних технологій. Проте без відповідної підготовки персоналу, розвитку його компетенцій та формування корпоративної культури змін впровадження таких інновацій є малоефективним. Саме тому використання потенціалу людських ресурсів у поєднанні з сучасними управлінськими технологіями є стратегічно важливим для забезпечення стабільного функціонування ГРМ.

Крім того, актуальність питання обумовлена потребою підвищення якості послуг газопостачання, забезпечення безпеки газових мереж, а також адаптації операторів ГРМ до змін у законодавстві, технічних регламентах та вимогах до персоналу. У цьому контексті управління людськими ресурсами є не лише інструментом підвищення ефективності роботи компаній, а й засобом реалізації стратегічних цілей розвитку газорозподільної галузі загалом.

Дослідження питань управління розвитком операторів ГРМ із використанням потенціалу людських ресурсів є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє сформувати нові підходи до оптимізації роботи підприємств галузі, підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку енергетичного сектору.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка методичних підходів і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком газорозподільних підприємств з використанням потенціалу їх людських ресурсів.

Досягнення мети дослідження реалізується через вирішення наступних завдань:

- проаналізувати сутність, цілі та завдання управління розвитком підприємства;
- ідентифікувати людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності підприємства, визначити їх роль для забезпечення розвитку підприємства;
- визначити особливості розвитку газотранспортної мережі України;
- проаналізувати результати розвитку філій ТОВ «Газорозподільні мережі України»;
- проаналізувати напрями використання та розвитку потенціалу людських ресурсів в діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України»;
- визначити та обґрунтувати напрями удосконалення управління розвитком оператора газорозподільчих систем з використанням потенціалу людських ресурсів.

Об'єкт дослідження – процеси та система управління розвитком газорозподільних підприємств.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та прикладні засади управління розвитком газорозподільних підприємств на засадах використання потенціалу їх людських ресурсів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, цілі та завдання управління розвитком підприємства

Сучасний розвиток економічної науки супроводжується переосмисленням традиційних підходів і методів управління на різних рівнях. Якщо раніше оцінка успішності підприємств ґрунтувалася переважно на фінансових показниках, то нині динамічні умови бізнес-середовища вимагають перегляду ключових факторів економічного зростання.

Вивчення сучасних теоретичних засад розвитку підприємств має велике значення як з наукової, так і з практичної точки зору. По-перше, у сфері стратегічного управління розвитком підприємств часто спостерігається неоднозначне використання понять «розвиток» і «стратегія розвитку», що призводить до ототожнення розвитку з широким спектром організаційних змін. По-друге, відсутність чіткої термінології створює труднощі у визначенні стратегічних орієнтирів конкретних підприємств, оскільки немає єдиного підходу до трактування поняття «розвиток» і визначення ключових елементів стратегії розвитку промислових підприємств.

Узагалі, поняття «розвиток» відображає якісні зміни, що відбуваються на підприємстві. Зокрема, О. Кузьмін та О. Мельник визначають його як процес трансформацій, що передбачає перехід від одного якісного та кількісного стану до іншого, більш досконалого рівня [1, с. 36].

В. Андрійчук трактує «розвиток підприємства» як незворотний, закономірний та цілеспрямований процес змін у господарській системі, що відбувається шляхом поступового переходу на новий якісний рівень завдяки вдосконаленню технічних рішень[2, с. 705].

Аналізуючи наукові підходи до визначення поняття «розвиток підприємства», можна побачити, що деякі дослідники розглядають його як

унікальний процес трансформації відкритої системи у просторі й часі. Він супроводжується постійними змінами глобальних цілей існування підприємства, що відбувається через формування нової дисипативної структури та перехід до нового атрактора – однієї з можливих траєкторій його розвитку [3].

В. Василенко наголошує, що розвиток підприємства – це не одноразові зміни для досягнення ідеального та сталого стану системи, а безперервний процес, який не завжди має рівномірний і стабільний характер. Навпаки, розвиток часто відбувається динамічно, з подоланням криз різного масштабу [4].

О. Пащенко [5] запропонував розглядати розвиток підприємства через призму його потенціалу, враховуючи такі складові, як майнові активи, виробничі можливості, маркетингові ресурси, фінансовий стан тощо.

Процес розвитку підприємства може відбуватися за різними сценаріями, мати різні результати, часові межі та моделі. При цьому погоджуємось із думкою А. Капліної, яка зазначає, що розвиток системи, згідно з сучасними науковими підходами, відбувається на двох рівнях еволюції: перший рівень характеризується стабільністю, лінійністю та передбачуваністю, тоді як другий – нестабільністю та нелінійністю [6, с. 59].

Автори публікації зазначають, що розвиток є об’єктивною причиною, яка від нас не залежить. Розвиток являє собою безповоротну, цілеспрямовану, закономірну зміну матерії та свідомості. Можливо саме тому, прийнято розрізняти дві форми розвитку – еволюційну й революційну [7].

В іншій публікації вітчизняних науковців вказано на те, що українським підприємствам варто впроваджувати систему управління на принципах сталого розвитку. Такий підхід сприятиме фінансовій стабільності, підвищенню конкурентоспроможності та ефективній діяльності на ринку. Крім того, він дозволить організувати виробничі процеси з урахуванням екологічних аспектів, зменшити шкідливі викиди в атмосферу, покращити умови праці для співробітників і сприяти підвищенню соціального добробуту населення [8].

Одним з найважливіших аспектів забезпечення розвитку підприємства слід вважати процес управління. В науковій публікації «Управління розвитком

підприємств: уточнення теоретичних положень» авторами розвинуто категоріально-понятійний апарат та запропоновано побудову моделі механізму управління розвитком промислових підприємств [9].

Сутність терміна «управління розвитком» розглядається у працях багатьох дослідників, зокрема Р. Акоффа [10], М. Мескона [11], Н. Васюткіної [12], В. Геєця [13], О. Раєвнєвої [14], Н. Шандової [15] та інших.

Л. Жилінська [16] визначає управління розвитком як діяльність, спрямовану на досягнення максимальної ефективності заходів, що сприяють підвищенню рівня розвитку підприємства. Н. Касьянова [17] розглядає цей процес як зміну або підтримку еволюційного вектора підприємства, що може трансформуватися в революційний, задля досягнення стратегічної мети. При цьому вона акцентує увагу на необхідності усунення диспропорцій у разі відхилення від запланованого розвитку та створенні протиріч, які стимулюють подальший прогрес системи.

Н. Шандова [15] трактує систему управління сталим розвитком машинобудівного підприємства як сукупність організаційно-економічних і управлінських відносин у виробничо-господарській системі, що сприяють досягненню динамічної рівноваги між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства.

У науковій літературі [6; 7; 16; 17] висвітлено різні концепції розвитку підприємств. Водночас, як зазначає Н. Ващенко [18, с. 99], наразі відсутня універсальна концепція, яка б одночасно враховувала безперервність цього процесу та ключову роль персоналу в ньому.

Аналіз підходів до управління розвитком підприємств детально представлений у працях Л. Жилінської [18], Н. Касьянової [19]. Зокрема, Н. Касьянова [19] розглядає цей процес крізь призму кумулятивного підходу, що об’єднує елементи процесного, системного, ситуаційного, цільового та синергетичного підходів. Вона наголошує на важливості комплексного управління, проте не виокремлює конкретні сфери діяльності підприємства (економічну, соціальну, екологічну) чи напрями розвитку (інноваційний, мотиваційний тощо).

Дослідники Бурбело Н. О. [20, с. 88–89], Жилінська Л. О. [18, с. 34–38] та Касьянова Н. В. [19] розширюють спектр підходів до управління підприємствами (табл. 2), що враховують потенціал підприємства, його сфери діяльності, процес управління, підприємницьку діяльність та методи планування.

Водночас Н. Ващенко [19] і Бурьяк А. [21] у своїх дослідженнях взагалі не використовують термін «управління розвитком» у контексті економіки, тоді як інші науковці розглядають його в межах окремих сфер (інноваційної, економічної, соціальної, екологічної) або через різні аспекти потенціалу підприємства (виробничий, фінансовий, комунікаційний, маркетинговий, управлінський, мотиваційний, трудовий, інноваційний), а також у контексті стратегічного розвитку [9,16, 17].

Авторами підручника [22, с. 213] зазначено, що необхідність управління розвитком підприємства виникає у таких випадках:

– корінна зміна вибраної тенденції розвитку підприємства (напрямку вектора розвитку), що супроводжується несподіваним переходом в інший атрактор розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінились;

– відхилення від орієнтирів розвитку підприємства (комплекс індикаторів) у рамках існуючого атрактора розвитку. Необхідні дії: перегляд, мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

– корінна зміна вектора спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації (кардинальна зміна основного вектора розвитку). Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розроблення механізму управління кризами.

Управління розвитком підприємства передбачає цілеспрямований вплив управлінських структур на виробничі процеси. Суб’єктами управління

виступають керівники та відповідальні співробітники, які очолюють різні підрозділи компанії. Об’єкт управління охоплює всі складові виробничого процесу. Взаємодія між суб’єктами та об’єктами управління формує управлінську діяльність, яка, у свою чергу, визначає методологію управління, сам процес управління та відповідні рівні розвитку підприємства [23]. На рисунку 1.1 схематично показано елементи системи управління розвитком підприємства [23, с. 80].

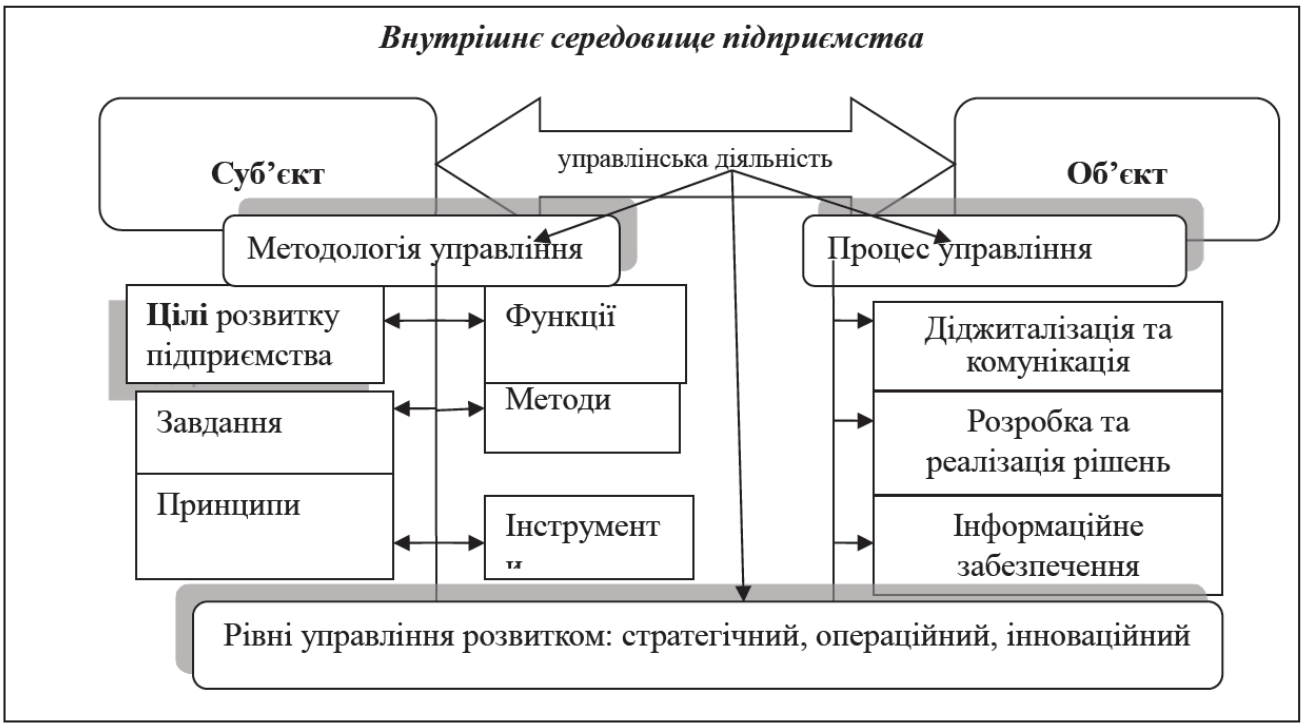


Рисунок 1.1 – Система управління розвитком підприємства [23]

У роботі [9] управління розвитком промислового підприємства розглядається як процес спрямованих змін, що ведуть підприємство до позитивного зростання під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Метою цього процесу є реалізація місії підприємства та досягнення стратегічних цілей, спрямованих на всебічний розвиток у різних сферах діяльності, таких як економічна, соціальна, екологічна тощо, забезпечуючи його стійкість і збалансованість.

Удосконалення теоретичного базису управління розвитком підприємств автори [9] пропонують провести шляхом систематизації його елементів (рис. 1.2).

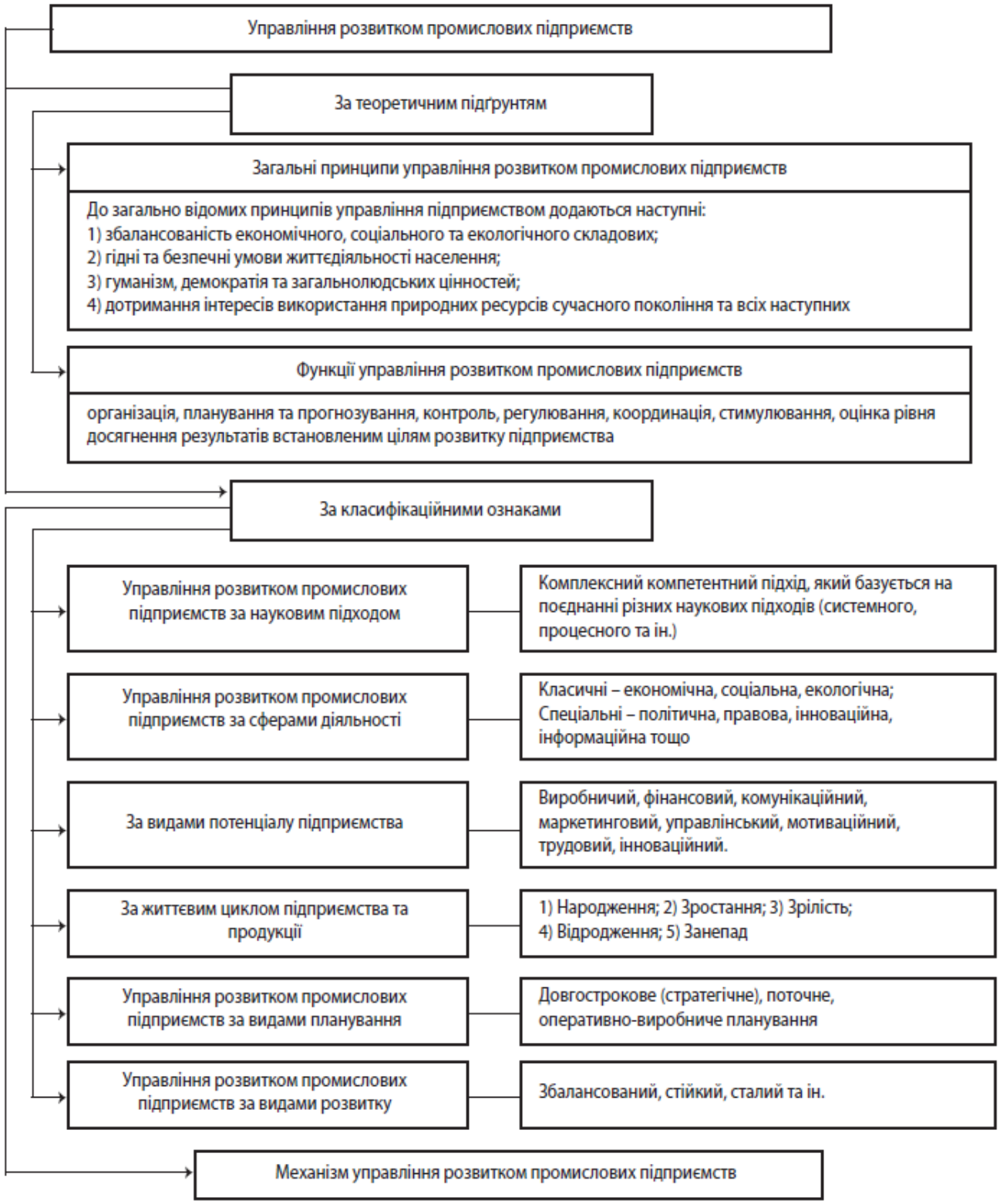


Рисунок 1.2 – Концептуальна модель управління розвитком промислових підприємств [9, с. 221]

Автори Бужимська К. О. та Царук І. М. під механізмом управління розвитком підприємства розуміють сукупність методів, інструментів, засобів та важелів, які забезпечують свідомий вплив керуючої підсистеми (суб'єкта

розвитку) на керовану підсистему (об'єкт розвитку). Основна мета цього механізму – підтримка безперервного, ефективного та адаптивного розвитку підприємства відповідно до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Початковим імпульсом для запуску механізму є зміни у зовнішніх і внутрішніх умовах діяльності підприємства, які потребують його подальшого розвитку. У свою чергу, результатом дії механізму стане новий рівень розвитку підприємства, що дозволить підвищити ефективність його функціонування. Це створить передумови для подальших змін і вдосконалень, які знову слугуватимуть поштовхом для нового етапу розвитку [24]. Структура механізму управління розвитком підприємства, запропонована в [24] представлена на рисунку 1.3.

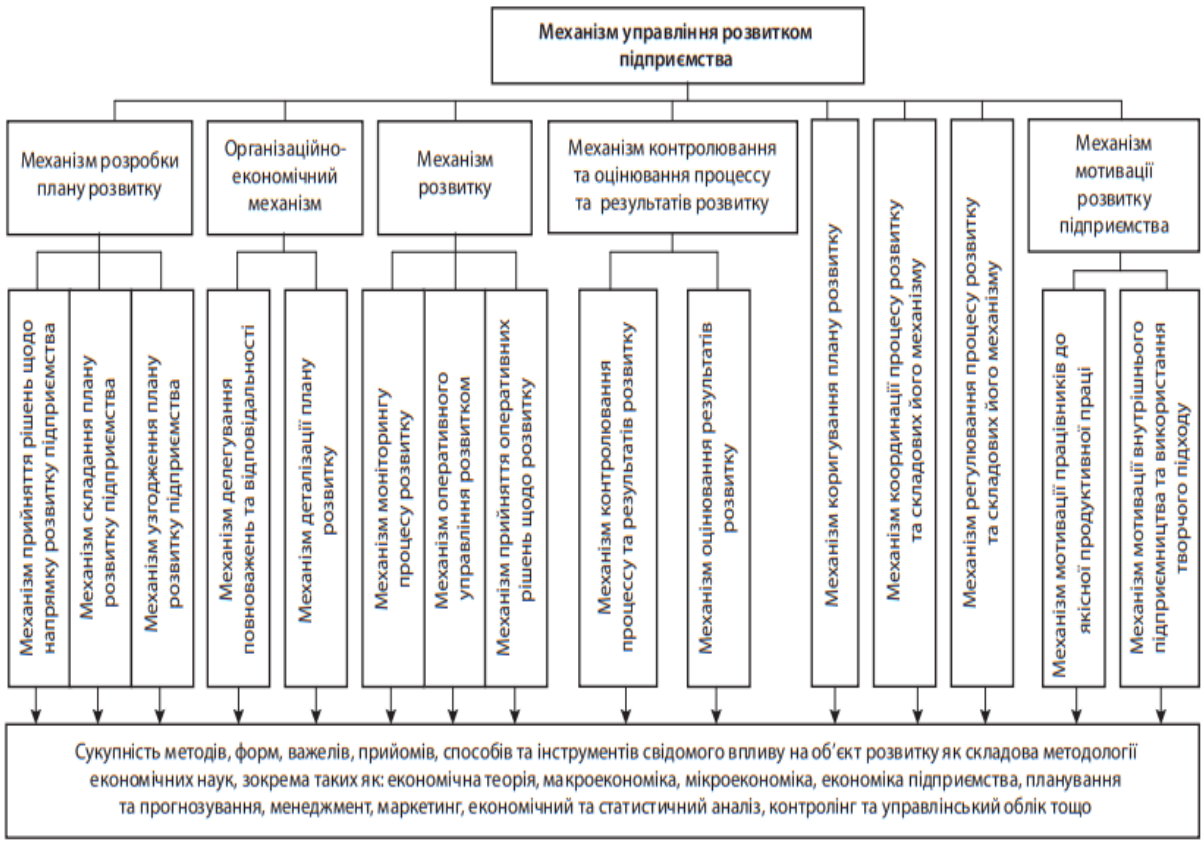


Рисунок 1.3 – Структура механізму управління розвитком підприємства [24, с. 280]

Отже, управління розвитком підприємства – це процес планування, організації, контролю та регулювання змін у діяльності підприємства з метою

підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та стійкості до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Цей процес спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його довготривалого успішного функціонування в умовах динамічного ринку.

Процес управління розвитком підприємства складається з кількох основних етапів:

1 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

- Оцінка ринкових тенденцій, конкурентного середовища, законодавчих змін.
- Визначення сильних і слабких сторін підприємства (SWOT-аналіз).

2 Формування стратегічних цілей розвитку

- Визначення ключових напрямів зростання (економічний, соціальний, екологічний розвиток тощо).
- Розробка місії та бачення підприємства.

3 Розробка стратегії розвитку

- Вибір моделі розвитку (інноваційний, інвестиційний, організаційний підходи).
- Формування механізмів реалізації стратегії.

4 Реалізація заходів з розвитку

- Впровадження нових технологій, оптимізація бізнес-процесів.
- Розвиток кадрового потенціалу та корпоративної культури.

5 Моніторинг та контроль ефективності

- Аналіз виконання стратегічного плану, внесення коригувань.
- Оцінка фінансових, виробничих і соціальних показників розвитку.

6 Коригування стратегії відповідно до змін середовища

- Гнучке реагування на виклики та можливості.
- Вдосконалення системи управління.

Управління розвитком підприємства – це безперервний, динамічний процес, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін, підвищувати ефективність та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

1.2 Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності підприємства

Сьогодні конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю успішно конкурувати з іншими компаніями, що оцінюється через економічні показники. Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності полягають у залученні необхідних ресурсів та реалізації місії підприємства, що включає задоволення соціально-економічних потреб через вироблені товари чи послуги. Ця здатність має організаційно-економічну основу і може бути оцінена.

Конкурентоспроможність значною мірою залежить від умов, у яких функціонує підприємство, а саме від зовнішнього та внутрішнього середовища. Частина елементів зовнішнього середовища може бути під контролем підприємства через його стратегію та тактику (ендогенні фактори), в той час як інші фактори не залежать від діяльності підприємства, і їх потрібно враховувати, адаптуючи свою діяльність до змін (екзогенні фактори). Зовнішні фактори можна поділити на загальнодержавні, регіональні та галузеві.

На основі опрацювання літературних джерел автори публікації [25] виокремлюють основні елементи зовнішнього впливу на конкурентоспроможність підприємства, зокрема:

1 Фактори: попит на продукцію галузі, рівень протекціонізму, вертикальна та горизонтальна інтеграція в межах галузі, якість основних засобів, доступність ресурсів, рівень розвитку інфраструктури, а також інституційні умови для підприємницької діяльності.

2 Об'єкти: підприємства, галузі, регіони та держава.

3 Суб'єкти: підприємства, бізнес-спільноти, органи влади.

4 Механізми: стратегія підприємства, цільові програми, створення єдиного інформаційного простору, лобістська діяльність, зниження конкуренції в галузі, зниження транзакційних витрат, соціально-економічна політика, а також співпраця з іншими бізнес-спільнотами [25].

Як зазначено в [26] аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дадуть змогу перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [26].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. Основні складові внутрішнього середовища з короткою характеристикою наведено у таблиці 1.1. [27].

Таблиця 1.1 – Основні елементи внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Елементи	Характеристика
1	2
Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін у разі ефективного управління.
Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку.
Фінансові можливост	Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів.
Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.
Система постачання	Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини

Продовження таблиці 1.1

1	2
Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу, наявність мережі фірмових магазинів, рівень витрат на збут.
Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення.
Організаційна структура	Ефективність управління, відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням.
Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників.

Підсумовуючи досвід українських економістів, автори виокремлюють дві основні групи причин низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [27]. Перша група — це ендогенні фактори, які обумовлені діями або бездіяльністю самих компаній, друга — екзогенні, що виникають через особливості української економічної системи.

До ендогенних причин належать:

1 Низька кваліфікація управлінського персоналу та відсутність бажання змінити старі стереотипи господарювання, що були характерні для "ринку продавця", коли через відсутність альтернатив українські споживачі були змушені купувати те, що пропонували вітчизняні виробники.

2 Недооцінка значення управління конкурентоспроможністю в практиці сучасного вітчизняного менеджменту.

3 Відсутність на багатьох підприємствах стратегії забезпечення конкурентоспроможності на середньо- та довгострокову перспективу (більшість українських підприємств промислового сектору, з об'єктивних причин, досі недостатньо займаються питаннями стратегічного розвитку, навіть на базовому методологічному рівні).

4 Висока енергоємність, матеріалоємність і трудоємність виробничого процесу, що призводить до підвищення собівартості продукції порівняно з імпортними аналогами.

На основі аналізу наукових джерел [28] автор публікації [29] запропонувала таку класифікацію факторів конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.4):

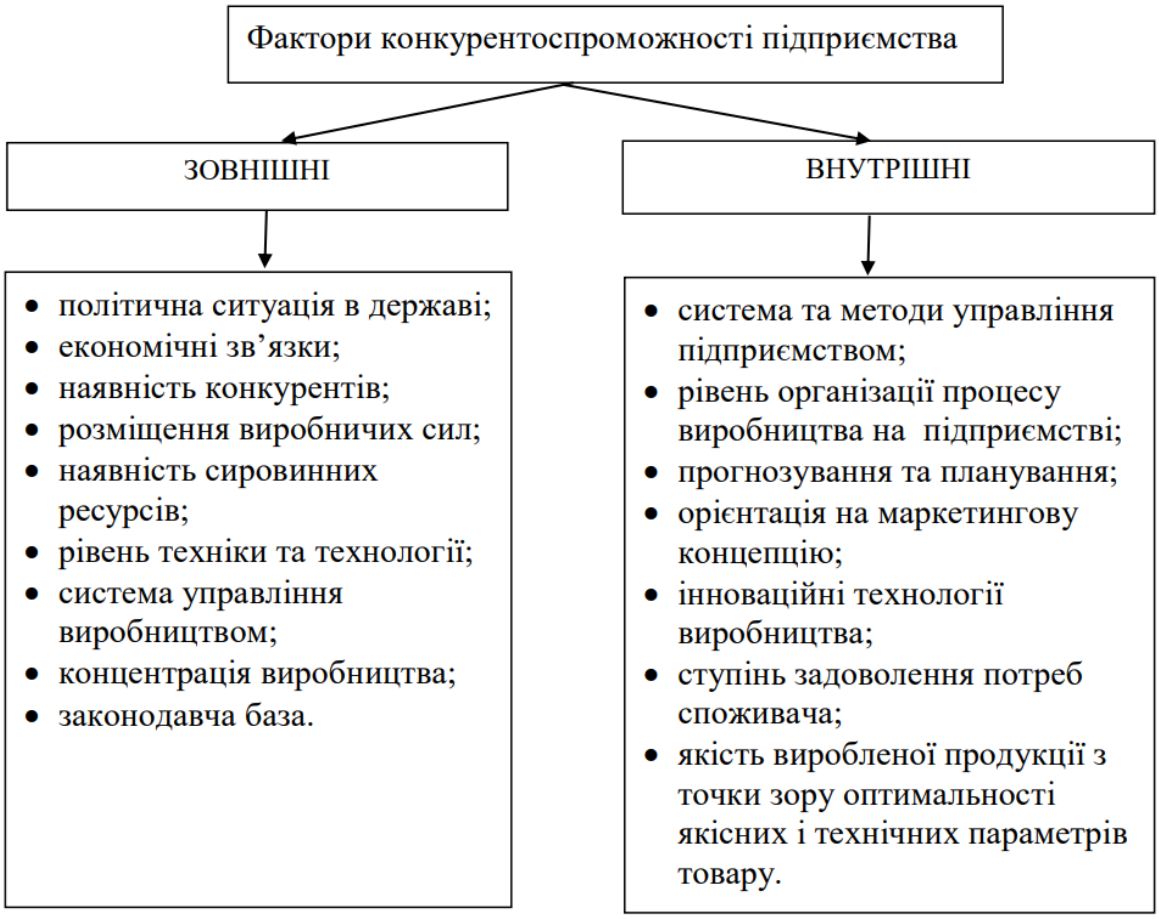


Рисунок 1.4 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [29]

Внутрішні фактори — це ті чинники, які перебувають під контролем підприємства. До них належать:

1 Робота керівництва та управлінського апарату підприємства (організаційна та виробнича структура управління, професійний рівень та кваліфікація управлінського персоналу тощо).

2 Система технологічного забезпечення. Оновлення обладнання та технологій, заміна старих на новіші та ефективніші, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцнює внутрішню гнучкість виробництва.

3 Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, ефективність її обробки та рівень відходів мають значний вплив на конкурентоспроможність компанії.

4 Збут продукції, його обсяги та витрати на реалізацію. Цей фактор має суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства. Компанія прагне досягти ефективного збуту шляхом реалізації продукції, яка має попит на ринку, стимулює збільшення обсягів продажу та розширення ринків збуту.

Як зазначено в [30], сьогодні, в умовах гострої конкуренції на ринку праці, успіх підприємства значною мірою залежить від ефективного використання трудових ресурсів. Трудові ресурси є основним чинником, що визначає ефективність діяльності підприємства, адже саме через роботу працівників здійснюється виробництво продукції або надання послуг. Стабільний рівень виробничо-господарської діяльності підприємства залежить від наявності необхідної кількості працівників з потрібним рівнем кваліфікації та досвідом. Ефективність управління персоналом сприятливо впливає на ефективність використання обладнання, машин і механізмів, своєчасність виконання робіт і, у свою чергу, на такі показники, як обсяг виробництва, його собівартість і прибуток [30].

Одним з результатів, яких можна досягти завдяки оптимальному використанню людських ресурсів, є покращення конкурентоспроможності. З огляду на тривалість діяльності компанії на ринку, також можна говорити про стратегічну конкурентоспроможність.

На думку авторів [31], існує багато різних підходів до розуміння ролі та значення людського капіталу в компанії та суспільстві. Chrysler-Fox і Roodt [32] орієнтуються на концепцію людського капіталу Брауна, де наголошується на цінності працівника для роботодавця, яка включає його конкретні знання, навички, міжособистісні вміння (нетехнічні навички), інтелект і взаємини. Кухарчикова [33] здійснила аналіз і створила структуру цих підходів. Манків [34] та Барро [35] розглядають людський капітал як джерело економічного розвитку. Едвінссон і Малоун [36], Девенпорт і Прусак [37], Армстронг [38] розглядають

людський капітал як складову частину інтелектуального капіталу, що разом із фінансовим капіталом визначає ринкову вартість компанії. Карнейро [39], Сінгх та ін. [40] досліджували конкурентоспроможність, досягнуту завдяки навичкам працівників. Перес і Паблос [41] зосереджувалися на дослідженні конкурентоспроможності компанії, що базується на людському капіталі в цілому.

Ефективний розвиток персоналу передбачає реалізацію заходів, спрямованих на розширення знань, удосконалення навичок і стимулювання активної поведінки працівників. Ці аспекти необхідно враховувати при виборі кадрової стратегії, формуванні кадрової політики та впровадженні програм професійного розвитку, використовуючи сучасні методи та інструменти, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності [42].

Конкурентоспроможність працівника визначається як сукупність характеристик, що роблять його найкращим кандидатом на певну посаду з погляду організації. Завдяки цим якостям роботодавець надає йому перевагу. Отже, персонал є ключовим рушієм успіху будь-якої компанії. Без кваліфікованих фахівців ефективна діяльність організації неможлива, а досягнення її стратегічних цілей суттєво ускладнюється [43].

На думку авторів [44], конкурентна позиція будь-якого підприємства вимагає добре розвиненої бази персоналу, на котрій базуватиметься його тактика, стратегія і, відповідно, досягнення економічної стабільності. Рівень конкурентоспроможності підприємства буде зростати в залежності від розвитку його персоналу, адже працівники виконують одну з основних ролей у створенні і підтриманні підприємством своєї конкурентної переваги.

Персонал є одним із найважливіших ресурсів підприємства, від ефективного використання якого залежить його успішність. Тому ключовим завданням керівництва є створення сприятливих умов для розвитку знань і навичок працівників, а також забезпечення можливостей для їхнього максимального використання. Лише кваліфікований, мотивований і готовий до постійного навчання співробітник може швидко адаптуватися до змін на ринку та ефективно реагувати на нові виклики.

Окрім цього, вдосконалення людського капіталу дає змогу підприємству не лише відповідати ринковим тенденціям, а й впливати на розвиток галузі, сприяти впровадженню інновацій і формуванню нових напрямів у сфері діяльності.

Підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу залежить від наявної кваліфікації працівника. Інструменти впливу відносно рівня кваліфікації подано на рисунку 1.5 [44].

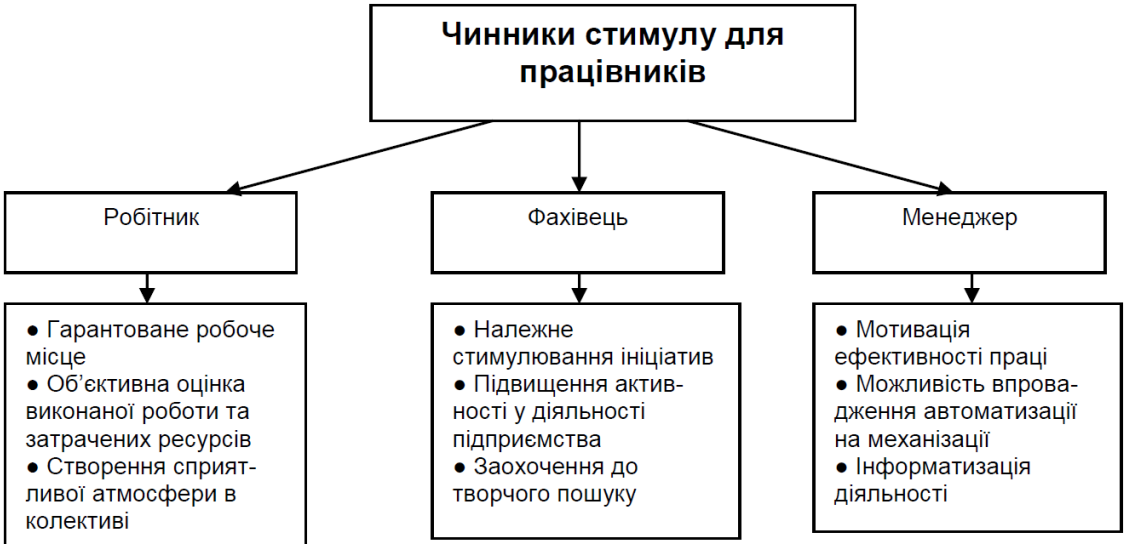


Рисунок 1.5 – Інструменти впливу відносно рівня кваліфікації

Досвід іноземних компаній підтверджує, що управління людськими ресурсами відіграє дедалі важливішу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Для утримання стабільних позицій на ринку організація повинна регулярно впроваджувати програми розвитку персоналу, спрямовані на задоволення потреб співробітників, їхній професійний ріст і підвищення рівня освіти [45].

Одним із ключових інструментів удосконалення професійних навичок є навчання, що охоплює базову підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів. Вибір конкретного формату залежить від стратегічних цілей підприємства та розроблених навчальних програм. Процес навчання може відбуватися як на робочому місці, так і за його межами, із можливістю збереження робочого процесу або тимчасовим відривом від виробництва.

Найефективнішими варіантами професійного розвитку є підвищення кваліфікації та перепідготовка, що дозволяють працівникам не лише поглибити

знання й удосконалити навички, а й впроваджувати сучасні підходи у своїй роботі. Після завершення навчання важливо оцінити його результативність та вплив на діяльність підприємства. Оскільки витрати на професійний розвиток персоналу постійно збільшуються, навчальні програми також стають більш якісними, що сприяє підвищенню рівня знань і компетентності працівників.

Переваги та недоліки методів навчання персоналу

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки методів навчання персоналу

Метод навчання	**Опис методу**	**Переваги застосування методу**	**Недоліки застосування методу**
1	**2**	**3**	**4**
КейККRtqc-vtnjлейс-Кейс-метод с-м	техніка навчання, що використовує опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій.	**;** співвідношення своєї точки зору з точкою зору інших; сприяє активному застосуванню знань та навичок **з**	потребує багато часу для вирішення проблем та завдань; залучення працівника; потребує залучення коштів
Мозковий штурм	висування творчих ідей у процесі розв'язування наукової чи технічної проблеми, сеанси якого стимулюють творче мислення.	досить простий, ефективний; не вимагає попереднього навчання учасників; можна навчити співробітників слухати своїх колег, поважати і свою, і чужу думку	не придатний для вирішення складних проблем і важких завдань; не має критеріїв оцінки сили рішень; відсутній чіткий алгоритм; залучення працівника
Баскет- метод	метод навчання на основі імітації ситуацій, які часто зустрічаються в практиці роботи керівників	високий рівень мотивації; розвиток у співробітників здібностей до аналізу	залучення працівника; потребує залучення коштів
Каскадне навчання	передача знань та здійснення контролю за їх засвоєнням здійснюється «по сходах», зверху вниз: від викладача до учня, від учня до учня.	розвиток творчого мислення; розвиток навичок роботи з аудиторією; підвищення загального рівня знань	залучення працівника; потребує залучення коштів; тривалість; довге очікування результату
Shadowing (спостереження за фахівцем) затінення	Суть його полягає у спостереженні за діями співробітника компанії та вивченні особливостей його роботи.	простота та економічність; адаптація співробітника до нового виду діяльності	залучення працівника; тривалість; довге очікування результату

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Buddying (дружити)	спосіб групового навчання, коли працівники самоорганізовуються у невеликі групи та вивчають матеріал спільно.	отримання співробітником об'єктивної інформації про свою роботу; створення інтерактивного спілкування, поліпшення навичок міжособистісної взаємодії; рівноправність	складність вибору висококваліфікованого фахівцянаставника; залучення працівника
Коучинг	синтез бізнес-консультування, тренінгу, психологічного консультування, NLP-сесій; спеціальна людина, «коуч», допомагає іншим людям досягнути певної цілі в професії чи в особистому житті.	особистий розвиток співробітників; зміцнення командної роботи; поліпшення навичок міжособистісного спілкування	залучення працівника; тривалість; потребує залучення коштів; довге очікування результату

1.3 Роль управління людськими ресурсами в розвитку підприємства

Управління людськими ресурсами відіграє ключову роль у розвитку підприємства, оскільки саме персонал є головним рушієм змін, інновацій та ефективної роботи компанії. Грамотне управління сприяє формуванню професійної, мотивованої та відповідальної команди, яка здатна швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати конкурентні переваги.

Важливим аспектом є розвиток і навчання персоналу, що дозволяє працівникам удосконалювати свої навички, підвищувати кваліфікацію та впроваджувати новітні методи роботи. Це позитивно впливає на загальну ефективність підприємства, його здатність впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей.

Крім того, правильна організація роботи з персоналом сприяє створенню комфортного робочого середовища, підвищенню мотивації та задоволеності працівників. Це, своєю чергою, зменшує рівень плинності кадрів, покращує командну взаємодію та формує позитивний імідж підприємства.

Управління людськими ресурсами є важливим елементом успіху компанії, який визначає її стійкість, динаміку розвитку та здатність досягати високих результатів у конкурентному середовищі.

На думку автора роботи [46], саме людський капітал стимулює зростання і розвиток – як прямо (сприяє зростанню обсягу знань, випуску продукції, інтенсивно використовують на практиці інновації), так і побічно (при більш ефективному використанні капіталу персоналу залишаються надлишки і на інвестування в людський капітал, що призводить до зростань і розвитку, а отже, перешкоджає виникненню криз на підприємствах) [46]. Інвестуючи у своїх працівників, підприємства активізують їхню трудову віддачу, підвищують продуктивність праці, скорочують витрати робочого часу, зміцнюють свою конкурентоспроможність.

Роль людських ресурсів у сучасному управлінні є надзвичайно важливою, адже вони виступають основним активом будь-якої організації, визначаючи її здатність до розвитку, впровадження інновацій та збереження конкурентних переваг. Ефективне управління персоналом сприяє швидкому реагуванню компанії на зовнішні виклики, адаптації до змін у бізнес-середовищі та підтриманню високого рівня мотивації та задоволеності працівників, що безпосередньо впливає на її успішність [47].

Як зазначено в [48], організації, які вміло управляють своїми людськими ресурсами, здатні не тільки підвищити ефективність та продуктивність, а й стимулювати інновації, творчість і стратегічні зміни [48].

Автори роботи [49] роблять висновок про те, що людські ресурси в сучасному управлінні відіграють не лише роль інструменту для досягнення поточних завдань, але й є стратегічним фактором, який визначає довгострокову стабільність і успіх компанії. Тому глибоке розуміння та ефективне управління

персоналом стає ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності та стимулювання інноваційного розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища [49].

Аналіз наукових джерел тематикою управління людськими ресурсами підприємства дозволив авторам роботи [50] дійти висновку, що з урахуванням сучасних вимог економічного розвитку модель управління людськими ресурсами повинна бути спрямована на формування висококваліфікованої, ініціативної робочої сили, яка є інтегрованою в систему управління підприємством. Важливими аспектами цієї моделі є безперервне підвищення кваліфікації та розвиток знань, адаптивність і гнучкість організаційних процесів, ефективна взаємодія як всередині компанії, так і з зовнішніми партнерами, а також належне інформаційне забезпечення та якісна система комунікації на всіх рівнях.

Стратегічне управління людськими ресурсами зосереджене на вдосконаленні кадрової політики, ефективному використанні та розвитку персоналу, визначенні та впровадженні оптимального стилю управління трудовими ресурсами, покращенні організації робочих місць і умов праці, стимулюванні співробітників та визнанні їхніх досягнень.

Окрім цього, стратегічне управління персоналом має забезпечити відповідність кадрового потенціалу підприємства ключовим вимогам: достатня кількість працівників, їх наявність у потрібний час і місці, а також відповідний рівень кваліфікації [51].

Серед відомих технологій управління людськими ресурсами привертає увагу технологія управління на основі замученості персоналу. Підхід до управління людськими ресурсами на основі високої залученості (HIHRM – high involvement approach to HRM) передбачає впровадження політик і методів, спрямованих на активну участь співробітників у процесі ухвалення управлінських рішень, а також на розвиток їхніх навичок і надання більшої автономії в роботі.

Основна мета цієї моделі – підвищення задоволеності працівників, їхньої залученості та мотивації, що сприяє зростанню продуктивності та посиленню лояльності до компанії. Ефективне застосування HIHRM може сприяти

покращенню якості роботи, підвищенню заробітної плати та загальній стабільності в організації. Завдяки накопиченню знань і досвіду серед співробітників керівництво отримує додаткові стимули для інвестування в їхній розвиток і кар'єрне просування.

Система HIHRM спрямована не лише на покращення результативності працівників і дотримання корпоративних стандартів, а й на управління їхньою поведінкою через залучення до командної роботи та формування спільних цінностей в організації. Цей підхід дозволяє підприємству ефективніше використовувати кадровий потенціал, забезпечувати відповідність трудовому законодавству та податковим нормам, а також створювати умови для більш глибокої інтеграції співробітників у робочі процеси.

Автори роботи [50] вважають, що процес впровадження технології управління людськими ресурсами на основі високої залученості HIHRM на підприємстві передбачає послідовну реалізацію кількох етапів (рис. 1.6):

Таким чином, технологія **HIHRM** (*High Involvement Human Resource Management*)— це підхід до управління людськими ресурсами, що базується на високому рівні залученості працівників у робочі процеси та прийняття управлінських рішень. Вона спрямована на створення умов, за яких співробітники не лише виконують свої обов'язки, а й активно беруть участь у розвитку компанії, впливають на ухвалення рішень і мають більше автономії.

Основною метою HIHRM є підвищення рівня задоволеності працівників, мотивації та продуктивності, що сприяє зростанню конкурентоспроможності організації та покращенню її фінансових показників.

Ця технологія передбачає розширення повноважень співробітників, створення можливостей для навчання та професійного розвитку, мотивацію через винагороди та визнання заслуг, а також формування сильної корпоративної культури. Вона допомагає організації підвищувати ефективність роботи, знижувати рівень плинності кадрів і сприяти інноваційному розвитку. Завдяки цьому HIHRM сприяє побудові гнучкої, адаптивної та конкурентоспроможної

компанії, де кожен працівник відчуває свою значущість і відповідальність за спільний успіх.



Рисунок 1.6 – Рекомендований процес впровадження технології управління людськими ресурсами на основі високої залученості HIHRM на підприємстві [50, с. 54]

Сьогодні є загальновизнаним фактом, що найбільш розвинені країни досягають успіху завдяки інноваціям. У сучасному світі, в епоху розвитку «економіки знань», головним стратегічним і виробничим ресурсом стає інтелект нації, зокрема здобуття нових знань і інформації. Це суттєво змінює характер конкуренції на глобальних ринках і впливає на місце країни в міжнародному поділі праці. Інтеграція в світову економіку з її передовими технологіями потребує все більшої кількості кваліфікованих і висококультурних фахівців,

здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємств та сприяти економічному і соціальному розвитку країни.

З точки зору економіки, інновації є рушійною силою стійкого економічного зростання, що, своєю чергою, веде до підвищення рівня життя населення. Високий рівень добробуту сприяє зростанню освітнього та професійного потенціалу, розвитку культури, покращенню стану здоров'я населення, що, в свою чергу, стимулює інноваційну активність. В умовах нової економіки, заснованої на максимальному використанні знань і людського капіталу, підвищення рівня добробуту стає потужним фактором економічного зростання, формуючи попит на якісніші товари та послуги і сприяючи подальшому розвитку економіки [51].

Досліджуючи проблеми інтелектуалізації діяльності підприємств, автор роботи [52] пропонує підхід, який передбачає визначення рівня інтелектуалізації на основі аналізу частки завдань, які виконуються на підприємств з використанням традиційно-стандартизованих підходів та із застосуванням результатів творчої інтелектуальної діяльності.

Співставляючи інтервали значень та характеристики рівнів інтелектуалізації діяльності підприємства з шкалою оцінювання рівня його розвитку (результативності діяльності), яка запропонована в [53, с. 237] автор демонструє можливість інтерпретації такої схеми відповідності (рис. 1.7):

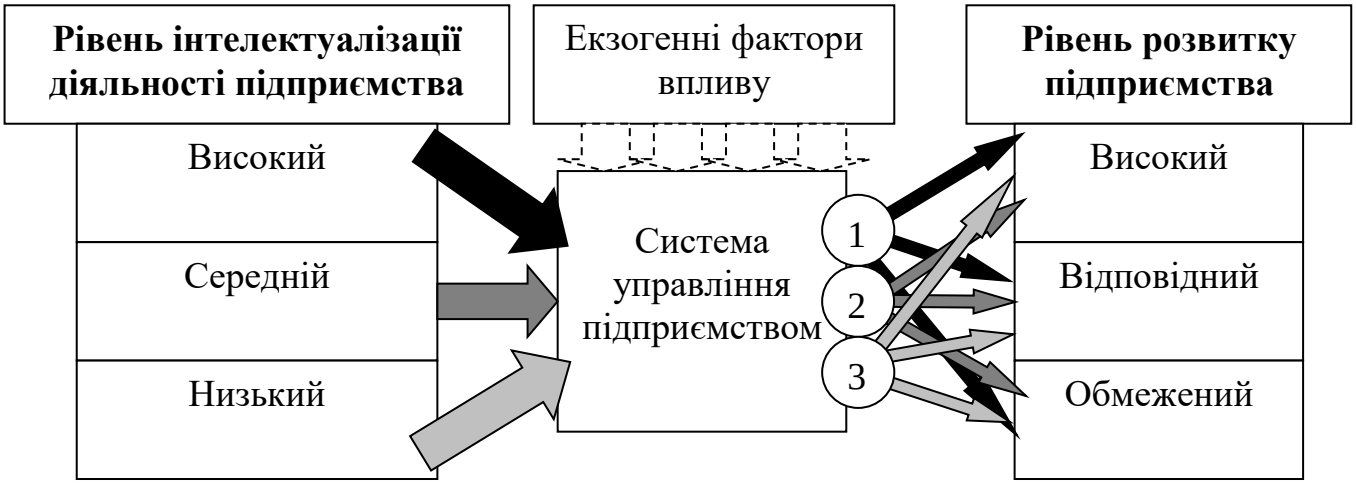


Рисунок 1.7. – Схема відповідності рівня інтелектуалізації рівню розвитку підприємства [52, с. 146]

Інформація, представлена на рисунку 1.7, дозволяє визначити три можливі напрями розвитку підприємства, кожен із яких містить три варіанти сценаріїв діяльності.

Перший варіант передбачає високий рівень інтелектуалізації та відповідний, високий або обмежений рівень розвитку. У першому сценарії (високий-високий) підприємство досягає високих результатів завдяки значному рівню інтелектуалізації, який компенсує можливі негативні впливи на його діяльність. Другий сценарій (високий-відповідний) демонструє, що відповідний рівень розвитку забезпечується за рахунок високої інтелектуалізації, яка частково виконує компенсаторну функцію. У третьому випадку (високий-обмежений) високий рівень інтелектуалізації частково сприяє розвитку, проте його ефект знижується під впливом зовнішніх ринкових або внутрішніх корпоративних факторів.

Другий варіант розвитку передбачає середній рівень інтелектуалізації та високий, відповідний або обмежений рівень розвитку. У першому сценарії (середній-високий) підприємство досягає високих результатів завдяки поєднанню інтелектуального потенціалу та сприятливих ринкових умов. У другому сценарії (середній-середній) рівень інтелектуалізації відповідає отриманим результатам, тобто вплив позитивних і негативних факторів є збалансованим. Третій сценарій (середній-обмежений) характеризується низькими результатами діяльності, оскільки негативні фактори переважають над позитивним впливом інтелектуалізації.

Третій варіант розвитку передбачає низький рівень інтелектуалізації та високий, відповідний або обмежений рівень розвитку. У першому сценарії (низький-високий) підприємство досягає високих результатів не завдяки інтелектуальним факторам, а через інші чинники, такі як монопольне становище або підтримка з боку держави чи корпорацій. У другому випадку (низький-відповідний) інтелектуалізація використовується обмежено, а альтернативні фактори не реалізуються повною мірою або є недостатніми. Третій сценарій (низький-обмежений) свідчить про відсутність як інтелектуальних, так і інших

підтримуючих чинників, що призводить до низьких показників розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного аналізу літературних джерел та теоретичних підходів до управління розвитком підприємства можна зробити наступні конкретні висновки. Сучасна модель управління має виходити за рамки традиційного фінансового аналізу та враховувати як якісні, так і кількісні аспекти, зокрема інноваційність, адаптивність і ефективне використання людського капіталу. Безперервний і динамічний характер процесу розвитку підприємства вимагає регулярного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що дозволяє своєчасно адаптувати стратегію до змін ринкових умов.

Особлива роль відведена управлінню людськими ресурсами, оскільки саме персонал є ключовим чинником, який забезпечує конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства. Впровадження сучасних технологій управління, зокрема підходу високої залученості (HIHRM), сприяє розширенню повноважень співробітників, підвищенню їхньої мотивації і продуктивності, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність організації.

Таким чином, інтеграція стратегічного управління розвитком із сучасними методами та технологіями створює основу для сталого економічного зростання і забезпечує довгострокову стабільність підприємства на конкурентному ринку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОПЕРАТОРА ГАЗОРОЗПОДІЛЬЧИХ СИСТЕМ

2.1 Особливості розвитку газотранспортної мережі України

Ключовою складовою нафтогазового комплексу України є система транспортування нафти й газу, яка забезпечує постачання енергоресурсів українським споживачам та виконує транзитні поставки російського газу і нафти до Центральної та Південної Європи. Завдяки вигідному географічному розташуванню на перетині Європи та Азії, українська газотранспортна система є важливою частиною експортного потенціалу країни. Перевезення енергоресурсів відіграє значну роль в економіці, сприяє збільшенню обсягів транспортування та може зміцнювати енергетичну незалежність України через інтеграцію в економіку розвинених країн-споживачів [54].

Більшість дослідників та експертів визначають такі основні проблеми системи транзиту газу через ГТС України:

– застаріла техніка мереж транспортування газу;

– низький рівень розвідувальних робіт пошуку нових родовищ видобутку газу;

– дуже велика залежність від імпорту газу;

– недостатня кількість інвестицій;

– в останні роки існує проблема втрати ГТС;

– визначення оптимального тарифу транзиту [55] .

З 1 січня 2025 року Україна припинила транзит російського газу до Європи. Обсяги транзиту російського газу територією України продемонстровано на рисунку 2.1.

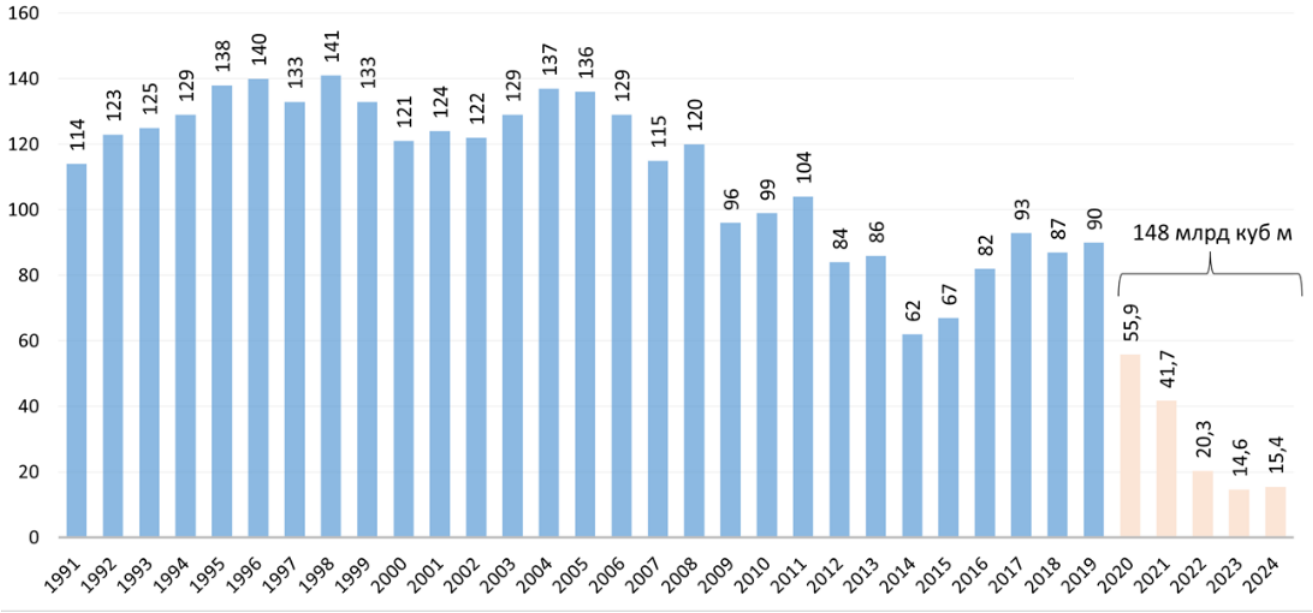


Рисунок 2.1 –Транзит російського газу через Україну, млрд. куб. м. [56]

Загалом, з 2019 року через Україну транспортувався російський природний газ до п'яти країн (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 –Транзит російського газу до країн Європи у 2020-2024 рр. млрд. куб. м. [56]

Найбільший обсяг газу, що становив 108,6 млрд куб. м або понад 73% від загальної суми, надходив до Словаччини за п'ятирічним контрактом. Крім того, газ постачали до Австрії, Італії та інших країн. Поставки до Угорщини становили

16,5 млрд куб. м, що відповідає 11% від загальних обсягів, проте з 1 жовтня 2021 року Угорщина відмовилася від отримання газу через Україну і перейшла на альтернативний маршрут, переважно через «Турецький потік». Третім за обсягом постачань була Молдова, куди доставили 12,6 млрд куб. м (8,5% від сукупних постачань); основна частина газу надходила до Придністров'я, де знаходиться головна електростанція, що виробляє більшість електроенергії для країни. Постачання до Польщі через Україну склало 8,5 млрд куб. м (5,5%), але після початку російського вторгнення в Україну на початку 2022 року Польща припинила купівлю російського газу. Також близько 1,7 млрд куб. м (1,2%) газу було поставлено до Румунії; ця країна припинила отримувати газ з України з 1 квітня 2021 року, перейшовши на «Турецький потік», але на початку 2022 року відновила постачання через Україну, яке однак було призупинене у травні того ж року. Таким чином, з травня 2022 року по кінець грудня 2024 року постачання російського газу через українську газотранспортну систему здійснювалися лише до Словаччини та Молдови.

За оцінками компанії ExPro [56], за період з 2019 по 2024 рр. Україна отримала близько $6,2 млрд від Росії за транзит природного газу – приблизно стільки, скільки російський «Газпром» сплатив українській НАК «Нафтогаз України». У свою чергу, «Нафтогаз» виплатив «Оператору ГТС України» приблизно $5,4 млрд за організацію транзиту.

Якщо перевести суми в гривні, то за строк дії контракту Україна отримала близько 195 млрд грн. Найвищі платежі з боку Росії були здійснені у 2020 році – понад $1,7 млрд, що пояснюється збільшенням обсягів заброньованих потужностей.

Варто відзначити, що через окупацію Луганської області Україна тимчасово втратила доступ до газовимірювальної станції «Сохранівка», однієї з двох ключових точок входу в українську ГТС, через яку надходив російський газ. Росія відмовилася перенести обсяги транзиту на альтернативну точку «Суджа» та зменшила оплату за транзит, у зв'язку з чим НАК «Нафтогаз України» звернулася до міжнародного арбітражу.

Спочатку «Нафтогаз» пред’явив вимогу в розмірі $150 млн за неоплачені забронювані потужності, але вже на початку 2024 року сума позовних вимог була збільшена до $843 млн. Компанія також наголосила, що у зв’язку з постійним порушенням умов Угоди з боку Газпрому вона залишає за собою право підвищити свої претензії до завершення розгляду справи та завершення дії Угоди у січні 2025 року. На кінець вересня 2024 року дебіторська заборгованість Газпрому за послуги транзиту природного газу склала 41,9 млрд грн або понад $1 млрд.

У рамках інтеграції України до Європейського Союзу держава взяла на себе зобов'язання адаптувати національне законодавство до європейських стандартів. У сфері енергетики це означає дотримання положень Третього енергетичного пакету ЄС, норми якого закріплені в Законі України «Про ринок електричної енергії». Одним із центральних питань цього пакету є анбандлінг.

Щодо ринку газу, анбандлінг передбачає розділення процесу продажу від транспортування та зберігання, а в разі ринку електроенергії – відокремлення функцій генерації, постачання та передачі чи розподілу електроенергії.

Ці реформи спрямовані на демонополізацію енергетичних ринків та посилення конкуренції, що дозволить забезпечити відповідність роботи українських енергетичних ринків європейським нормам. Транспорт та розподіл газу й електроенергії традиційно розглядаються як природні монополії, адже, хоча побудова альтернативних систем теоретично можлива, на практиці вона є технічно складною та надзвичайно витратною.

Натомість, ринки постачання природного газу та електроенергії є конкурентними, де компанії змагаються за споживачів через оптимальні ціни, високу якість обслуговування та додаткові пропозиції. Для того, щоб конкуренція на відкритих ринках розвивалася, усі постачальники повинні мати рівний доступ до інфраструктури – газопроводів або електромереж. Це неможливо забезпечити, якщо одна з зацікавлених компаній володіє або управляє відповідним ресурсом.

У січні 2020 року завершився процес анбандлінгу в галузі перевезення природного газу, коли «Оператор ГТС України» остаточно відділився від НАК

«Нафтогаз України». За вимогами Закону «Про ринок природного газу» це мало статися ще у 2016 році. Тодішній керівник «Нафтогазу України», Андрій Коболєв, підкреслював, що «Нафтогаз» більше не виконує роль власника (бенефіціара) оператора, а стає його основним споживачем. Анбандлінг проводився за принципом «ownership unbundling», що означає відокремлення не лише функцій перевезення, а й пов'язаних активів – системи транспортування, філій та персоналу. Під час реорганізації «Укртрансгазу» було створено дочірнє підприємство – ТОВ «Оператор ГТС України», яке в грудні 2019 року отримало сертифікацію ЄС та дозвільні документи від НКРЕКП. З 1 січня 2020 року ця структура разом із системою перевезення газу перейшла до нового власника – ПАТ «Магістральні газопроводи України».

У контексті реформи реорганізація мала охопити не лише НАК «Нафтогаз», але й регіональні структури. Процес стартував ще у 2015 році, коли згідно з вимогами НКРЕКП обласні газові компанії повинні були створити спеціалізовані суб'єкти – облгаззбути – та передати їм операційну діяльність з постачання газу. Для побутових споживачів цей поділ став помітним з 1 січня 2020 року, коли вони почали отримувати дві окремі платіжні документи: один від постачальника (облгаззбуту) та інший від розподільної компанії (облгазу) за перевезення газу.

Крім того, з 1 серпня 2020 року завершилася дія спеціальних обов'язків (PSO) для побутових споживачів. Зараз формування цін відбувається за ринковими механізмами, що дозволяє кожному обирати, у якої компанії придбати газ. Хоча кількість пропозицій у цьому сегменті залишається обмеженою – приблизно 50 суб'єктів ринку.

Таким чином, на сьогодні, кожен споживач газу отримує дві послуги – розподіл (доставка) та постачання (продаж). Першу надає оператор газорозподільних мереж (обл- або міськгаз), другу – постачальник або газзбут. На рисунку 2.3 представлено схему роботи та основні функції оператора газорозподільчих мереж та постачальника газу.



Рисунок 2.3 – Схема роботи та основні функції оператора газорозподільчих мереж та постачальника газу [57]

У кожному регіоні країни газова інфраструктура обслуговується ліцензованими підприємствами. Оскільки альтернативного варіанту немає, ці суб'єкти визнаються природними монополіями, а їхня діяльність контролюється державними органами – Національною комісією з питань регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) та Антимонопольним комітетом України (АМКУ). НКРЕКП встановлює тарифи, враховуючи витрати оператора газорозподільних мереж, тоді як АМКУ стежить за тим, щоб облгаз не використовував своє домінуюче становище.

Оператор газорозподільних мереж здійснює низку важливих функцій. Він забезпечує розподіл природного газу з урахуванням якості та необхідного тиску, підтримує мережеву інфраструктуру (труби та обладнання) у належному стані, підключає та відключає кінцевих споживачів, надає технічні умови і проводить роботи, встановлює лічильники та перевіряє їх правильність, приймає, реєструє та передає дані про споживання газу постачальнику, розраховує плату за доставку, реагує на аварійні ситуації і усуває несправності. Таким чином, на оператора покладається завдання забезпечення фізичної частини постачання газу – від підключення будинку до обліку споживання.

Відповідно до законодавства і умов договору розподілу, співробітники оператора мають право безперешкодно і безкоштовно доступати до території споживача, де розташована система газорозподілу, обладнання та лічильники.

Постачальник газу несе відповідальність за забезпечення доступності енергоресурсу як товару, виступаючи посередником між виробником і споживачем. Основні зобов'язання цього суб'єкта полягають у тому, щоб безперервно забезпечувати клієнтів газом, своєчасно закуповувати необхідні обсяги, завчасно оголошувати тарифи (не менше ніж за п'ять днів до їх впровадження), надавати консультаційну допомогу та підтримку через онлайн-сервіси, гарячу лінію або у відділеннях, реєструвати споживачів на інформаційній платформі Оператора ГТС і забезпечувати своєчасний документообіг, бронювати та оплачувати потужності газотранспортної системи високого тиску, створювати фінансові резерви перед Оператором ГТС і виставляти рахунки на основі показників роботи облгазу. Якщо постачальник виявляє неможливість продовження поставок, він зобов'язаний протягом трьох днів повідомити клієнтів про це, нагадати їм про право обрати іншого постачальника і, у разі потреби, інформувати про можливість відшкодування завданих збитків.

Особливу роль відіграє механізм «постачальника останньої надії» (ПОН) – захисний інструмент ринку, завдяки якому у випадку непрацездатності поточного постачальника (через банкрутство, ліквідацію чи анулювання ліцензії) споживачі автоматично переходять до іншого суб'єкта, який тимчасово забезпечує поставки газу. За законом, клієнти автоматично стають користувачами ПОН, якщо їхній попередній постачальник не функціонує, а також якщо вони не зареєстровані у жодному з суб'єктів постачання. Цей механізм діє обмежений період – до 60 днів протягом року. Оскільки ПОН повинен бути найнадійнішим учасником ринку, йому пред'являються суворі вимоги: компанія має мати достатні фінансові резерви або забезпечення газом для задоволення найбільшого місячного споживання протягом опалювального періоду [57].

Транспортування газу – це переміщення пального за допомогою мережі постачання для доставки кінцевим користувачам.

Оператор мережі гарантує цілодобовий доступ абонентів до системи, організовуючи постачання пального до об’єктів споживачів.

Навіть коли паливо тимчасово не використовується, система залишається в робочому стані завдяки безперервному технічному обслуговуванню, яке забезпечує необхідний тиск для його негайного застосування.

Споживання газу протягом року має виражену сезонність – найбільші обсяги використовуються в опалювальний період. До 01.01.2020 оплата послуг транспортного обслуговування здійснювалася на основі фактичних обсягів доставки, що призводило до високого фінансового навантаження на користувачів восени та взимку, а також до нерівномірних надходжень коштів для підприємств, відповідальних за підтримку мережі. Іншими словами, до зазначеного терміну більшість платежів за надані послуги припадала на осінньо-зимовий період. Водночас експлуатація та обслуговування мереж відбуваються незалежно від сезонних коливань споживання, а основні капітальні та поточні ремонтні роботи виконуються в літній період.

З січня 2020 року вартість послуг з транспортування пального встановлюється окремо від ціни самого продукту. Розрахунки проводяться виходячи з річної замовленої потужності об’єкта(ів) користувача та здійснюються рівномірними частинами протягом року. Такий підхід дає низку переваг: рівномірність платежів дозволяє уникнути значного фінансового навантаження в сезон пікового споживання.

Розмір тарифу за транспортні послуги визначається індивідуально для кожного абонента. Відокремлення вартості пального від оплати за послуги доставки забезпечує прозорість розрахунків, що дозволяє споживачу контролювати власне використання та оптимізувати витрати.

Завдяки коштам, що надходять від користувачів за надання транспортних послуг, оператор мережі підтримує роботу систем, експлуатацію обладнання та забезпечує цілодобову готовність аварійних служб.

Регулярний приплив фінансових засобів дозволяє підприємствам підтримувати високий рівень обслуговування мереж та їхніх складових, що знаходяться на балансі, з метою підвищення безпеки постачання.

Водночас, оплата за послуги доставки не є новим або додатковим збором, оскільки витрати на їх надання завжди входили до складу загального платежу за паливо для побутових споживачів [58].

Оплата вартості послуги з розподілу природного газу здійснюється Споживачем, який є побутовим, до 20 числа (включно) місяця, в якому надаються послуги з розподілу природного газу, на підставі рахунка Оператора ГРМ. Датою оплати визначається дата, коли кошти були зараховані на рахунок Оператора ГРМ.

Таблиця 2.1 – Приклад розрахунку плати за розподіл умовного споживача на 2024 рік [58]

Обсяг споживання за газовий рік (з 01.10.2022 по 30.09.2023), куб.м.	Тариф умовного Оператора ГРМ, грн за 1 куб.м. на місяць (без ПДВ)	Розмір плати за розподіл, грн (з ПДВ)	
		грн/місяць	грн/рік
1852	1,49	275,95	3311,40
1852 куб.м. / 12 місяців х 1,49 грн х 1,2 (ПДВ) = 275,95 грн/міс.			

Основним чинником впливу на ціну газу є ринкова ситуація. На формування цін також впливають обсяги запасів у підземних сховищах та вартість пального в період закачування.

У зимовий період на українському ринку спостерігається дефіцит, оскільки внутрішнього видобутку поки що недостатньо для повного покриття потреб. Залежність від імпорту змушує приймати європейську модель ціноутворення. Для орієнтира уряд визначив найбільший газовий хаб у Європі – TTF.

НАК «Нафтогаз України» закуповує ресурс для потреб населення, після чого реалізує його газопостачальним компаніям на умовах постоплати (тобто

оплата здійснюється після поставки). Водночас постачальники сплачують Оператору ГТС за транспортування магістральними трубопроводами. Доставку кінцевому споживачу забезпечують облгази, які обслуговують розподільні мережі.

Таким чином, до вартості газу як товару додаються витрати на транспортування магістральними трубами, націнка постачальника, а також вартість доставки (розподілу). Наразі фіксована націнка постачальника становить 2,5%, тоді як у більшості європейських країн цей показник перевищує 30%. Окрім того, до всіх цих складових, як і до будь-яких інших послуг в Україні, додається податок на додану вартість (ПДВ).

2.2 Загальна характеристика та аналіз результатів розвитку філій ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Відповідно до оприлюдненої на офіційному сайті інформації [59] ТОВ «Газорозподільні мережі України» було створено у вересні 2022р. рішенням Дочірньої Компанії «Газ України» НАК «Нафтогаз України» з метою упорядкування та гармонізації газорозподільної системи України під єдиним брендом «ГАЗМЕРЕЖІ».

Згідно Постанови КМУ №1335 від 25 листопада 2022 року «Про врегулювання питання використання газорозподільних систем або їх складових» ТОВ «Газорозподільні мережі України» передано в експлуатацію державні газорозподільні мережі.

ТОВ «Газорозподільні мережі України» покликане створити автономного та незалежного Національного оператора газорозподільної системи України з метою дотримання державницької позиції щодо розвитку та забезпечення функціональності, безперервності робіт, цілісності, стійкості об’єктів критичної інфраструктури, у тому числі постійного забезпечення споживачів послугами з розподілу природного газу [59].

ТОВ «Газорозподільні мережі України» займається діяльністю в галузі розподілу природного газу. Його основні функції включають:

1 Обслуговування та експлуатація газорозподільних мереж — компанія забезпечує безперебійне транспортування природного газу від магістральних трубопроводів до кінцевих споживачів через розподільні мережі.

2 Управління газорозподільними системами — компанія здійснює технічне обслуговування, ремонт і модернізацію газорозподільних систем, забезпечуючи їхню безпеку та ефективність роботи.

3 Підтримка безпеки газопостачання — ТОВ «Газорозподільні мережі України» відповідає за підтримання необхідного тиску в газових мережах та забезпечення безпеки при транспортуванні газу.

4 Забезпечення доступу до газорозподільної системи — компанія надає споживачам доступ до газопостачання та контролює правильність і безпеку підключення до газових мереж.

5 Контроль за обсягами споживання — компанія може здійснювати моніторинг та облік використаного газу, що необхідно для правильного розрахунку і передачі даних до постачальників.

Важливо, що компанія також сприяє розвитку та модернізації газорозподільної інфраструктури для забезпечення стабільного та безпечного постачання природного газу населенню та підприємствам.

Враховуючи те, що ТОВ «Газорозподільні мережі України», як суб’єкт господарювання функціонує з 2023 року і, на сьогоднішній день, триває процес формування регіональних структурних підрозділів, важаємо доцільним характеристику та аналіз результатів розвитку філій проводити з врахуванням попередніх результатів діяльності, в період функціонування в регіонах акціонерних товариств та підприємств, які займаються збутом.

До 2020 року у сфері розподілу та реалізації природного газу в західних областях України (Волинській, Рівненській, Львівській, Тернопільській, Хмельницькій, Закарпатській, Івано-Франківській та Чернівецькій) представлені

газорозподільні підприємства (оператори систем розподілу) та компанії, що займаються постачанням природного газу, серед яких:

1 АТ «Волиньгаз» (постачальник – ТОВ «Волиньгаз Збут»);

2 АТ «Рівнегаз» (постачальник – ТОВ «Рівнегаз Збут»);

3 АТ «Львівгаз» (постачальник – ТОВ «Львівгаз Збут»);

4 ПрАТ «Тернопільгаз» (постачальник – ТОВ «Тернопільоблгаз»);

5 ПрАТ «Тернопільміськгаз» (постачальник – ДП «Газпостач», ПАТ «Тернопільміськгаз»);

6 АТ «Хмельницькгаз» (постачальник – ТОВ «Хмельницькгаз Збут»);

7 АТ «Шепетівкагаз» (постачальник – ДП «Шепетівкагаз», ПАТ «Шепетівкагаз»);

8 АТ «Закарпатгаз» (постачальник – ТОВ «Закарпатгаз Збут»);

9 АТ «Івано-Франківськ» (постачальник – ТОВ «Івано-Франківськ»);

10АТ «Тисменицягаз» (постачальник – ТОВ «Івано-Франківськ»);

11АТ «Чернівцігаз» (ТОВ «Чернівцігаз Збут»).

До основних напрямків діяльності та послуг, які надають зазначені газорозподільні підприємства та які включені до складу тарифів на транспортування газу, належать:

- доставка та передача природного газу споживачам;
- переміщення газу розподільчими мережами;
- технічне обслуговування та поточний ремонт газопроводів і споруд;
- транспортування газу, експлуатація мереж, проведення будівельно-монтажних і ремонтних робіт;
- підключення нових об’єктів, прокладання газопроводів, обслуговування інфраструктури;
- передача природного газу розподільчими мережами та його реалізація за регульованими тарифами;
- забезпечення стабільної та безаварійної роботи газопостачальної системи, продаж зрідженого газу;

- управління розподільною інфраструктурою для доставки газу кінцевим споживачам [60].

Зведені показники діяльності газорозподільних підприємств Західного регіону, на 1 січня 2018 року, представлені авторами в [60] наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.3 – Зведені показники діяльності газорозподільних підприємств Західного регіону, на 1 січня 2018 року [60]

№	Оператор ГРМ	Виручка від продажу, млн. грн.	Прибуток / збиток (-), млн. грн.	Витрати на ВТВ, млн. грн.	Протяжність ГРС км.	Тарифи на розподіл грн./10 00 м3 (без ПДВ)
Західний регіон (*Волинська, Рівненська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Закарпатська, Івано-Франківська, Чернівецька обл.)*						
1	АТ «Волиньгаз»	1895.58	-169.02	158.98	7308	713.5
2	АТ «Рівнегаз»	2075.02	-55.3	160.15	8304	725.5
3	АТ «Львівгаз»	5930.81	-652.68	467.81	18333	708.1
4	АТ «Тернопільгаз»	323.01	-19.86	117.68	10301	631.9
5	АТ «Тернопільміськгаз»	73.46	-165.47	27.98	931	233.8
6	АТ «Хмельницькгаз»	2751.53	-173.13	167.44	17860	595.2
7	АТ «Шепетівкагаз»	29.66	1.48	6.86	613	459.6
8	АТ «Закарпатгаз»	2697.05	-548.06	240.7	7467	711.5
9	АТ «Івано-Франківськгаз»	3511.01	-85.49	180.66	14147	713.1
10	АТ «Чернівцігаз»	286.64	-49.52	106.49	7197	723.7

Як видно з наведених даних, на 1 січня 2018 року лише одне газорозподільне підприємство в західному регіоні працювало з прибутком — АТ «Шепетівкагаз» (загалом в Україні прибутковими були 6 операторів ГРМ із 36).

Водночас найбільшим прибутковим газорозподільним підприємством у країні стало АТ «Київгаз», що має найвищу щільність споживачів на один кілометр мереж.

Досліджуючи проблематику організаційно-економічної діяльності газорозподільних підприємств, автори роботи [60] на основі відповідних джерел провели структурування позитивних та негативних ефектів діяльності газорозподільних підприємств (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Позитивні та негативні ефекти діяльності газорозподільних підприємств [60, с. 116]

Позитивні ефекти	**Негативні ефекти**
Доступність до отримання послуг всіма категоріям споживачів	Відсутність розвитку основного виробництва через завищені тарифи
Ефект масової віддачі	Деструктивний вплив на навколишнє природнє середовище, на майно підприємства, на життя населення через невідповідність нормам технічних потужностей
Суспільна необхідність благ з високим ступенем корисності та незамінності	Безвідходне виробництво та постачання у зв'язку ззначним споживацьким попитом
	Панування монопольного становища та значні економічні бар'єри для входження в галузь
	Низька ефективність діяльності та використання застарілих активів
	Відсутність інноваційного застосування новітніх методів та форм діяльності
	Переважання витратного методу тарифоутворення та політика «штучного росту цін»

Отже, газорозподільне підприємство – це організація, що займається експлуатацією газорозподільної системи та мереж, забезпечуючи транспортування газу від виробника до споживача. Його функції включають технічне обслуговування, ремонт та підтримку безперебійної роботи систем газопостачання на основі відповідної ліцензії.

Основним результатом діяльності таких підприємств є забезпечення доступу до газових ресурсів як у поточний період, так і в майбутньому, з урахуванням можливих сезонних змін у споживанні. Через свою специфіку газорозподільні підприємства належать до сфери природних монополій, де через значні технологічні витрати створення конкурентного середовища практично неможливе. Відповідно, для таких компаній завжди застосовується прозоре та неупереджене державне регулювання.

Таким чином, газорозподільні підприємства (ГРП) є ключовою складовою стратегічно важливої газорозподільної галузі, впливаючи як на соціальну сферу, так і на економіку, зокрема на рівень життя населення та енергетичну незалежність країни.

Сучасні споживачі, формуючи ринковий попит, очікують від ГРП надання якісних послуг, основними вимогами до яких є безперебійне постачання, висока надійність, відповідність хімічних і фізичних параметрів, а також оптимальні технологічні характеристики.

На думку, авторів роботи [60] основними цілями- орієнтирами ГРП мають бути: логістична політика, ефективне управління фінансами, стратегічне довгострокове планування і управління виробництвом, гармонізація взаємовідносин з партнерами і клієнтами, здійснення розподілу потоків природного газу, поточне сервісне забезпечення, стимулювання матеріального нарощення, забезпечення управління якістю (рис.2.4).



Рисунок 2.4 – Організаційно-економічний базис забезпечення діяльності газорозподільних підприємств [60, с.122]

Газорозподільне підприємство, як учасник газотранспортної системи, володіє певними правами та обов’язками. До основних прав належать:

- призупинення подачі газу споживачам у разі несвоєчасної оплати послуг або самовільного використання ресурсу;
- вимагати відшкодування завданих збитків у разі порушення споживачами «Правил надання населенню послуг з газопостачання», затверджених постановою НКРЕКП від 30 вересня 2015 року № 2496, відповідно до «Порядку відшкодування збитків»;
- за власні кошти встановлювати газові лічильники для споживачів;

- щорічно проводити перевірку фактичних обсягів спожитого газу за попередній рік та першу половину поточного року (1 січня та 1 липня), оформлюючи відповідний акт;

- здійснювати контроль за станом газових лічильників, перевіряти їхню цілісність, а також пломби на приладах, що тимчасово відключені від системи газопостачання [61-63].

Окрім визначених прав, газорозподільні підприємства мають також ряд обов'язків:

- забезпечувати безперебійне постачання природного газу відповідної якості згідно з умовами договору;

- дотримуватися вимог безпеки експлуатації газотранспортної системи;

- інформувати споживачів через засоби масової інформації про зміни в роздрібних цінах на газ за п'ять днів до їхнього запровадження, а також надавати повний перелік послуг, що включені в тариф;

- повідомляти користувачів про чинні тарифи, порядок оплати, спектр наданих послуг, методику розрахунку плати за підключення до мережі, параметри якості газу та рівень його тиску;

- безкоштовно надавати необхідну документацію, зокрема бланки договорів, квитанції та платіжні документи встановленого зразка;

- припиняти газопостачання за письмовою заявою споживачів, які переходять на автономне опалення, а також здійснювати перерахунок вартості послуг за відсутності лічильників;

- розглядати звернення щодо якості газу та послуг, а в разі обґрунтованих претензій – задовольняти вимоги споживачів;

- здійснювати перерахунок вартості послуг у випадках неналежної якості або їхньої відсутності впродовж 10 днів після виявлення порушень;

- регулювати подачу газу залежно від початку чи завершення опалювального сезону, а також не припиняти постачання за наявності відповідної заяви від споживача;

- укладати договори з користувачами в письмовій формі;

- відкривати персональні рахунки споживачів;

- використовувати банківські рахунки з особливим режимом для надходження платежів за спожитий газ, зазначаючи їх у договорі;

- у разі помилкового зарахування коштів споживачами на інші рахунки підприємства – повертати їх за запитом або з власної ініціативи протягом трьох днів;

- двічі на рік здійснювати контрольну перевірку показників газових лічильників відповідно до затверджених графіків;

- виконувати перерахунок вартості газопостачання в разі документально підтвердженої тимчасової відсутності споживачів за місцем проживання або зміни обсягів споживання;

- формувати роздрібну ціну на газ на основі фактичних обсягів споживання в попередньому році та в першій половині поточного року, за винятком споживачів багатоквартирних будинків, які використовують газ для приготування їжі чи підігріву води;

- перераховувати вартість газу, спожитого в минулому році, відповідно до роздрібних тарифів, що діяли на той момент, а також проводити звірку показників лічильників у грудні та січні [61-65].

2.3 Напрями використання та розвитку потенціалу людських ресурсів в діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Особливості ведення господарської діяльності підприємств у сучасних умовах знаннєвоємної, інформаційної та інтелектуальної економіки вимагають створення ефективних управлінських і виконавчих систем. Вони повинні забезпечувати трансформацію ресурсів у економічні результати, ґрунтуючись на використанні людського потенціалу та рівня інтелектуального розвитку. Досягнення цієї мети стане можливим за умови впровадження господарських процесів на принципах, які передбачають зростання часки інтелекту, перш за все, в діяльності управлінського та виконавчого персоналу.

Варто зазначити, що питання інтелектуальної складової економічної діяльності набуває особливої важливості, коли йдеться про підприємства, установи та організації, які відіграють стратегічно важливу роль в економіці країни. Результати, досягнуті цими організаціями, або показники їх розвитку безпосередньо впливають на діяльність як окремих суб'єктів господарювання, так і на загальну макроекономічну стабільність. До таких суб'єктів можна обґрунтовано віднести організації різних напрямів нафтогазового комплексу, що реалізують основні та допоміжні господарські процеси, пов'язані з видобутком, транспортуванням, зберіганням і реалізацією нафти та газу [66].

Людські ресурси газорозподільного підприємства — це сукупність працівників, які займаються різними аспектами роботи підприємства, що забезпечує транспортування та розподіл природного газу до кінцевих споживачів. Персонал може включати:

1 Управлінський персонал: це керівники та менеджери, які визначають стратегію розвитку підприємства, управляють ресурсами, складають плани та забезпечують ефективну діяльність підприємства на всіх рівнях. До цієї категорії належать генеральні директори, керівники підрозділів, менеджери з логістики та технічні керівники.

2 Технічний персонал: інженери, техніки, оператори, які займаються налаштуванням, обслуговуванням та ремонтом газорозподільних систем, мереж та обладнання. Вони відповідають за безперебійну роботу газопроводів, виконують планові ремонти та інші технічні роботи.

3 Обслуговуючий персонал: працівники, які здійснюють рутинне обслуговування та технічний контроль за об'єктами підприємства, а також займаються безпекою газових мереж і об'єктів. До цього можуть належати слюсарі, електрики, газовики.

4 Адміністративно-обслуговуючий персонал: бухгалтери, юристи, економісти та інші спеціалісти, які підтримують роботу підприємства в юридичному, фінансовому та адміністративному напрямках.

5 Персонал з обслуговування споживачів: працівники, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами, надають консультації, оформляють договори на постачання газу, здійснюють оплату та відповідають на запити споживачів.

Ці різні категорії персоналу працюють разом для забезпечення надійного, безпечного та ефективного функціонування газорозподільної мережі та надання послуг споживачам.

Персонал газорозподільного підприємства складається з кількох категорій, кожна з яких виконує важливі функції для забезпечення ефективної роботи підприємства. Керівний персонал включає генерального директора та топ-менеджерів, які відповідають за стратегічні рішення та розвиток підприємства, а також керівників підрозділів, що займаються управлінням технічними, адміністративними та фінансовими аспектами діяльності. Технічний персонал складається з інженерів, техніків, операторів газорозподільних станцій і монтажників, які займаються проектуванням, налагодженням, обслуговуванням і ремонтом газових мереж і обладнання.

Обслуговуючий персонал включає слюсарів, електриків, газовиків, механіків і ремонтників, які здійснюють технічне обслуговування та ремонт газових мереж, забезпечуючи їх безперебійну роботу. Спеціалісти з безпеки відповідають за запобігання аваріям, витокам газу та контроль за дотриманням норм безпеки. Адміністративно-обслуговуючий персонал, до якого входять юристи, бухгалтери, економісти, займається юридичними, фінансовими та економічними аспектами роботи підприємства. Менеджери з продажу та маркетингу відповідають за взаємодію з клієнтами, укладання договорів та організацію обслуговування споживачів. Спеціалісти з обслуговування споживачів займаються наданням консультацій, підключенням до газових мереж, а також реєстрацією нових клієнтів і вирішенням питань, що стосуються оплати та обслуговування.

Усі ці категорії персоналу працюють разом, щоб забезпечити безперебійну роботу газорозподільного підприємства, підтримувати безпеку, якість послуг та задоволення потреб споживачів.

Однією з найважливіших категорій технічного персоналу газорозподільних підприємств є персонал аварійно-диспетчерських бригад. варійно-диспетчерська бригада газорозподільних підприємств виконує важливі функції, спрямовані на забезпечення безпеки газопостачання та своєчасне реагування на надзвичайні ситуації. Основні функції цієї бригади включають:

1 Виявлення та ліквідація аварій: Аварійно-диспетчерська бригада займається виявленням витоків газу, аварійних ситуацій на газових мережах і терміновим їх усуненням. Вони працюють на місцях аварій, зупиняють подачу газу, виконують ремонтні роботи.

2 Забезпечення безпеки: Бригада виконує перевірку газових установок та обладнання на предмет безпечної експлуатації. Вона реагує на сигнали про порушення безпеки, зокрема витоки газу, перевищення тиску, несправності в обладнанні.

3 Надання екстреної допомоги: У разі виникнення аварійних ситуацій бригада швидко реагує, проводить евакуацію людей, надає допомогу в разі необхідності, координує роботи з іншими службами (пожежними, медичними тощо).

4 Підтримка стабільної роботи газових мереж: Аварійно-диспетчерська бригада проводить моніторинг стану газових мереж, щоб попередити виникнення аварійних ситуацій. Вони здійснюють регулярні перевірки і технічне обслуговування.

5 Реагування на зовнішні впливи: Вони також працюють у випадках, коли аварії або пошкодження виникають через зовнішні фактори (наприклад, будівельні роботи, природні катастрофи тощо).

6 Інформування та координація: Бригада повідомляє диспетчерську службу, місцеві органи влади та інші відповідні структури про надзвичайні ситуації, а також співпрацює з іншими підрозділами для швидкого реагування.

7 Ведення документації та звітність: Вони фіксують усі проведені роботи, складають акти, звіти про аварійні ситуації, що дозволяє аналізувати причини інцидентів і покращувати подальше управління газорозподільною системою.

Загалом, функції аварійно-диспетчерської бригади спрямовані на те, щоб забезпечити безпеку газових мереж і їх користувачів, мінімізуючи наслідки аварій та інших надзвичайних ситуацій.

Аварійно-диспетчерська бригада газорозподільного підприємства складається з кількох ключових спеціалістів, кожен з яких виконує певні функції для ефективного реагування на аварійні ситуації. Диспетчер аварійно-диспетчерської служби відповідає за координацію дій під час аварій, отримання повідомлень і направлення бригад на місце події. Аварійний інженер аналізує ситуацію, визначає причини аварії та пропонує шляхи усунення проблеми. Бригадир аварійно-диспетчерської бригади керує роботою бригади на місці, організовує взаємодію з іншими службами та контролює безпеку персоналу. Механік або слюсар-ремонтник займається усуненням технічних несправностей, а електрик або електрогазовик відповідає за обслуговування електричних систем, що забезпечують роботу газорозподільних установок. Газовий майстер здійснює контроль за газопроводами, виявляє та ліквідує витоки газу. Слюсар аварійно-відновлювальних робіт займається ремонтом та встановленням газових трубопроводів, арматури та іншого обладнання, а інспектор по безпеці праці забезпечує безпеку роботи бригади та запобігає травмам на місці аварії. Кожен член бригади має свою важливу роль і всі разом вони працюють над швидким і ефективним реагуванням на аварії.

Персонал аварійно-диспетчерської бригади газорозподільного підприємства повинен відповідати певним вимогам щодо кваліфікації для забезпечення безпечної та ефективної роботи. Для кожної посади в бригаді існують конкретні вимоги:

1 Диспетчер аварійно-диспетчерської служби: повинен мати вищу або середню спеціальну освіту в галузі газопостачання, енергетики чи суміжних дисциплін. Важливим є досвід роботи у сфері газопостачання або аварійно-диспетчерських службах, а також знання нормативно-правових актів, технічних стандартів та інструкцій, пов'язаних з безпекою газопостачання.

2 Аварійний інженер: необхідно мати вищу технічну освіту (інженер з газопостачання, енергетики або схожої спеціальності), досвід роботи на

аналогічних посадах, а також знання з газового обладнання та трубопроводів, технологій ремонту, а також інструкцій з безпеки при виконанні аварійних робіт.

3 Бригадир аварійно-диспетчерської бригади: потрібно мати вищу або середню спеціальну технічну освіту в галузі газопостачання або енергетики, досвід роботи на посадах, пов’язаних з управлінням бригадами. Бригадир також повинен мати навички управління командою, організації аварійно-рятувальних робіт, а також знати правила безпеки на всіх етапах виконання аварійних робіт.

4 Механік/слюсар-ремонтник: повинні мати відповідну середню спеціальну освіту і досвід роботи з ремонтом газового обладнання, трубопроводів та арматури. Важливо знати основи роботи з газовими системами і бути в курсі останніх технічних вимог.

5 Електрик/електрогазовик: для цієї посади потрібна середня або вища спеціальна освіта в галузі електротехніки або енергетики. Потрібен досвід роботи з електричними системами газових об'єктів і знання правил електробезпеки.

6 Газовий майстер: повинна бути середня спеціальна освіта з газопостачання, досвід роботи в технічному обслуговуванні газових мереж і обладнання, а також знання технічних нормативів і стандартів газової галузі.

7 Слюсар аварійно-відновлювальних робіт: повинна бути середня спеціальна освіта в галузі газопостачання та досвід роботи з газовими трубопроводами та арматурою.

8 Інспектор з безпеки праці: повинна бути вища або середня спеціальна освіта з охорони праці та техніки безпеки, а також знання чинних норм і стандартів з безпеки в галузі газопостачання та газорозподілу.

Усі члени аварійно-диспетчерської бригади повинні проходити регулярне навчання та атестацію на відповідність вимогам безпеки, а також володіти навичками надання першої допомоги та реагування на аварійні ситуації.

Щодо питань, пов’язаних з розвитком людських ресурсів ТОВ «Газорозподільні мережі України», то слід зауважити, що хороші традиції реалізації освітніх процесів всередині компанії були започатковані Регіональною газовою компанією, яка володіла регіональними газорозподільними підприємствами.

Регіональна газова компанія започаткувала мережу навчальних центрів РГК Освітній простір. В планах компанії було створення 16-ти центрів навчання та розвитку персоналу.

Враховуючи зростаючу потребу газорозподільного бізнесу у підготовці нових кадрів та розвитку корпоративних, менеджерських і професійних компетенцій співробітників, компанія започаткувала мережу навчальних центрів РГК Освітній простір.

Щороку навчальні програми, тренінги та курси з підвищення кваліфікації проходило понад п’ять тисяч працівників. З розвитком РГК Освітніх просторів цей показник мав зрости до 60% фахівців, які працювали в компаніях під брендом РГК. Регіональна газова компанія продовжувала співпрацю з партнерськими бізнес-школами у рамках корпоративної програми Розвитку лідерства РГК для підготовки стратегічного кадрового резерву. Також для молоді діяли просвітницькі хаби, метою яких була популяризація газової галузі та професійна орієнтація.

Було відкрито чотири центри навчання та розвитку у Вінниці, Дніпрі, Харкові та Івано-Франківську. Вони стали основою для створення мережі РГК Освітні простори, яка мала діяти у 16 регіонах країни.

Основна функція РГК Освітніх просторів – розвиток корпоративних, менеджерських та професійних компетенцій. Вони повинні були задовольняти потреби бізнесу у посиленні навичок персоналу, зокрема у сервісному напрямку.

Працівники газорозподільних компаній у РГК Освітніх просторах набували вищого рівня професіоналізму у роботі з обладнанням, вдосконалювали комунікативні навички, а також відпрацьовували окремі операції з технічного обслуговування мереж тощо.

Кожен РГК Освітній простір мав окремий практичний клас, оснащений усім необхідним сучасним обладнанням. Серед іншого, це були шафові газорегуляторні установки, всі види лічильників, зварювальні апарати та інше мережеве обладнання, необхідне для навчання.

На базі РГК Освітніх просторів планувалося відкриття VR-навчальних кімнат, де фахівці мали змогу тренуватися працювати з газорегулюючим

обладнанням. Для цього РГК та Sensorama Lab перевели у віртуальний простір усі вузли, деталі об'єкта та необхідні для роботи інструменти. У компанії вважали, що цифровізація навчання була важливим кроком до стандартизації освітніх програм РГК і спрямовувалася на підвищення безпеки підготовки фахівців, які працювали з газорегулюючим обладнанням.

У 2020 році на базі АТ «Рівнегаз» відкрили власний Центр навчання, який став сьомим Освітнім простором у мережі Регіональної газової компанії.

У новоствореному Освітньому просторі облаштували теоретичний і практичний класи, а також клас віртуальної реальності. Тут проводили адаптаційне навчання для нових співробітників та здійснювали професійну перепідготовку.

«Газова галузь потребувала висококваліфікованих спеціалістів. Ідея створення власних навчальних центрів виникла у Львівській бізнес-школі. Ми прагнули забезпечити якісну освіту для працівників підприємств, оскільки вони постійно підвищували свою компетенцію та спеціалізацію. Відкриття Освітнього простору стало своєрідним стартом, який компанія надала кожному газовику для навчання та кар'єрного зростання», – зазначив директор з персоналу РГК Костянтин Єрофтєєв [67].

Навчання для працівників технічних спеціальностей компанії проводили сім сертифікованих тренерів. Практичний клас обладнали сучасними зразками техніки виробництва RGC Production. Молоді спеціалісти мали змогу відпрацьовувати навички роботи з газовими приладами та обладнанням як вітчизняного виробництва, так і від провідних світових компаній.

«Найцінніший ресурс компанії – це її працівники, внутрішні клієнти, які у навчальному центрі отримували комплекс практичних і теоретичних знань. У цьому році планували перепідготовку 700 працівників виробничих професій. Ми прагнули залучити молодь, щоб випускники профтехучилищ та вищих навчальних закладів залишалися працювати в Україні, а не виїжджали за кордон», – зазначив голова «Рівнегазу» Павло Козюк [67].

У РГК Освітньому просторі також планували реалізовувати проєкти з профорієнтації та дуальної освіти у співпраці з навчальними закладами регіону. У

майбутньому передбачалося відкриття 16 Освітніх просторів у різних областях України.

РГК започаткувала навчальний проєкт SkillHub – першу крос-дисциплінарну програму, спрямовану на розвиток професійних навичок фахівців газової галузі. Вона враховувала сучасні тенденції цифровізації та охоплювала широкий спектр програмних комплексів і продуктів.

Особливістю проєкту SkillHub було те, що кожен навчальний кейс поєднував кілька дисциплін і програмних рішень. До його реалізації залучили найкращих спеціалістів компанії, що сприяло ефективному засвоєнню теоретичних знань.

Залежно від тематики курсів застосовували різні формати навчання: воркшопи, майстер-класи, конференції та інтерактивні практики. На той момент уже підготували 18 навчальних програм.

У РГК створили школу внутрішніх тренерів, що дозволило організувати системну підготовку персоналу. Було розроблено понад 30 освітніх програм, за якими вже навчали співробітників 60 внутрішніх тренерів у межах Soft і Hard skills.

Для кваліфікованих робітників підготували освітні курси, які включали навчання за суміжними професіями, підвищення кваліфікації та цільові програми.

У РГК Освітніх просторах працівників навчали за напрямами комплексно-приладового обстеження, роботи з газорозподільними пунктами, контролю, а також проводили атестацію зварників.

Висновки до розділу 2

У процесі аналізу управління розвитком оператора газорозподільних систем було визначено ключові аспекти функціонування газотранспортної мережі України, серед яких важливе значення мають стратегічні виклики, пов’язані з транзитом природного газу та його постачанням внутрішнім споживачам. Встановлено, що газорозподільні підприємства відіграють критичну роль у

забезпеченні безперебійного постачання енергоресурсів, що напряму впливає на енергетичну безпеку країни.

Досліджено організаційно-економічну діяльність філій ТОВ «Газорозподільні мережі України», що стало важливим кроком у централізації та оптимізації управління газорозподільною інфраструктурою країни. Запровадження єдиної системи управління дозволяє підвищити ефективність експлуатації мереж, покращити рівень обслуговування споживачів та мінімізувати технологічні втрати.

Особливу увагу приділено питанням кадрового потенціалу підприємств, оскільки саме людські ресурси визначають рівень професійної підготовки персоналу та здатність підприємств ефективно реагувати на технічні виклики. Відзначено важливість розвитку освітніх ініціатив, таких як мережа навчальних центрів РГК Освітній простір, яка сприяє підготовці кваліфікованих кадрів, що відповідають сучасним вимогам галузі.

Досліджено вплив реформування ринку природного газу на діяльність операторів систем розподілу, що передбачає відокремлення постачальної та розподільної функцій, перехід до прозорих тарифів та впровадження сучасних методів обліку споживання. Це сприяє зниженню фінансового навантаження на споживачів у різні періоди року, що є важливим фактором стабільності ринку.

Розглянуто питання кадрового забезпечення газорозподільних підприємств, що свідчить про необхідність постійного навчання персоналу та розвитку професійних компетенцій. Створення навчальних центрів, таких як РГК Освітній простір, дозволяє забезпечити підготовку висококваліфікованих спеціалістів, що здатні ефективно працювати в умовах цифровізації та автоматизації процесів газопостачання.

Таким чином, подальший розвиток газорозподільних підприємств має базуватися на впровадженні інноваційних технологій, покращенні системи управління персоналом, модернізації інфраструктури та забезпеченні стабільності газопостачання для всіх категорій споживачів.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОПЕРАТОРА ГАЗОРОЗПОДІЛЬЧИХ СИСТЕМ З ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

3.1 Пропозиції щодо використання ТОВ «Газорозподільні мережі України» підходів до оцінки персоналу

Оцінка персоналу необхідна для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, підвищення продуктивності працівників та оптимізації їхньої діяльності. Вона допомагає визначити рівень професійних знань, навичок і компетенцій співробітників, що дозволяє виявити сильні сторони та зони для розвитку. Завдяки оцінюванню можна сформувати обґрунтовані кадрові рішення, зокрема щодо підвищення, навчання чи ротації персоналу. Це сприяє покращенню мотивації, адже співробітники розуміють критерії оцінювання своєї роботи та перспективи кар'єрного зростання. Крім того, регулярна оцінка дозволяє визначити відповідність працівників стратегічним цілям підприємства та коригувати управлінські підходи для підвищення загальної ефективності компанії. В умовах газорозподільної галузі це особливо важливо, оскільки якість виконання обов'язків персоналом безпосередньо впливає на безпеку експлуатації газових мереж та надійність газопостачання споживачам.

Методи оцінювання персоналу можна умовно розділити на дві категорії: традиційні та сучасні. До традиційних належать біографічний підхід, ранжування, метод попарних порівнянь, еталонний метод, графічний профіль, оцінка за результатами та система бальної оцінки. Основними перевагами таких методів є їхня доступність, простота у використанні та мінімальні витрати на впровадження. Однак вони мають певні недоліки, зокрема не враховують особисті характеристики та потенціал працівників, які безпосередньо впливають на їхню ефективність і здатність до виконання робочих завдань [68].

Традиційні методи оцінки персоналу, які використовуються на підприємствах представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 –Зміст традиційних методів оцінки персоналу [68]

Традиційні методи	Зміст методу
Біографічний метод	Представляє собою вивчення різної інформації наданої потенційним працівником, та/або колишнім керівником співробітника
Метод ранжування	Заснований на поділі працівників за певним критерієм від гіршого до кращого.
Метод попарних порівнянь	Полягає у розподілі даних на частини, а подальша обробка інформації подається у вигляді попарних порівнянь.
Метод еталону	Графічний метод, який наочно показує конкурентні переваги та недоліки співробітників.
Метод графічного профілю	Зображення рівня якостей та вмінь співробітника на графіку для подальшої оцінки.
Оцінка за результатами	Полягає у аналізі та порівнянні працівників за результатами їхньої праці.
Метод заданої бальної оцінки	Оцінка роботи працівника у балах, після чого аналізуються успіхи на основі отриманих балів.

Традиційні методи оцінки персоналу поступово втратили свою актуальність, оскільки не повною мірою відповідають сучасним вимогам до управління кадрами. У зв’язку з цим були розроблені нові, більш прогресивні підходи до оцінювання, відомі як «сучасні методи оцінки персоналу». До них належать атестація, метод «360 градусів», асесмент-центр, аналіз людських ресурсів, управління за цілями та оцінка за ключовими показниками ефективності діяльності.

Сучасні підходи характеризуються комплексністю оцінювання, що охоплює не лише окремих працівників, а й цілі підрозділи, бригади або тимчасові колективи. Важливим аспектом є врахування результатів роботи всього персоналу загалом, а також акцент не тільки на виконанні поставлених завдань, але й на прагненні до професійного зростання та розвитку [69].

Таким чином, сучасні методи оцінки персоналу орієнтовані насамперед на працівника, його особисті якості, компетенції та потенціал, що дозволяє

ефективніше визначати можливості для кар'єрного розвитку та підвищення продуктивності.

Зміст сучасних методів оцінки персоналу представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 –Зміст сучасних методів оцінки персоналу [69]

Сучасні методи	Зміст методу
Атестація	Процедура оцінювання відповідно до критеріїв відповідності стандартам виконанням робіт.
360° атестація	Оцінка працівника з боку працівників підприємства.
Метод асесментцентру	Полягає у використанні взаємодоповнюючих методик оцінювання потенціалу працівника
Аналіз людських ресурсів	Методика, за якою оцінюється стан задоволення та мотивації працівників.
Метод управління за цілями	Підхід, що дає змогу працівникам домагатися цілей за допомогою всіх доступних ресурсів.
Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності	Орієнтований на оцінку критеріїв успішності виконання поставлених завдань працівником підприємства.

Створення будь-якої системи оцінювання розпочинається з визначення чітких і зрозумілих критеріїв, які мають бути зрозумілими як для працівників, що проходять оцінку, так і для тих, хто її проводить. Правильний вибір критеріїв є основою ефективного функціонування системи оцінювання персоналу, а також забезпечує об'єктивність і всебічність висновків та рекомендацій, зроблених на її основі [70].

Кваліфікаційний критерій використовується при відборі працівників, визначенні потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації, а також для ухвалення рішень про переміщення. У цьому контексті йдеться про знання та вміння, набути упродовж життя, які необхідні для виконання службових обов'язків. Це включає документально підтверджену освіту та навички, отримані на тренінгах, курсах і семінарах.

Стандарти поведінки застосовуються для заохочення бажаної поведінки з урахуванням специфіки робочого місця та вимог керівників, що призводить до необхідної продуктивності. Ці стандарти є важливими в організаціях, що орієнтуються на корпоративну культуру. Зокрема, акцент робиться на готовність

працівників до професійного розвитку, їхній систематичній праці, витривалості, лояльності та професіоналізмі.

Особистісні критерії мають особливе значення при відборі працівників на відповідні посади та під час службового просування. Виявити такі характеристики, як творчість, відповідальність, динамізм і старанність допомагають тести, детальне анкетування та спеціалізовані аналітичні дослідження.

Критерії або стандарти ефективності використовуються для оцінки рівня виконання завдань, професійної придатності працівників, а також для встановлення заробітної плати, винагород та премій, прийняття рішень щодо службового просування, пониження в посаді або звільнення. Найчастіше застосовуються такі критерії, як кількість виконаної роботи у фізичних та кількісних вимірюваннях, якість роботи, дотримання термінів виконання завдання, економічні ефекти від діяльності працівника. Якщо працівники працюють в особливих умовах, їх оцінюють за кількістю залучених клієнтів, укладених контрактів, виграних публічних торгів тощо [71].

Досліджуючи систему показників оцінювання стану інноваційного потенціалу промислових підприємств, автор роботи пропонує розглядати п’ятнадцять складових (груп) показників [72], серед яких складові, які пов’язані з прямою або опосередкованою оцінкою людських ресурсів.

Зокрема, кадровий аспект інноваційного потенціалу визначається наявністю працівників, які займаються внутрішніми науковими дослідженнями та розробками (НДР), а також можливістю їх залучення до планового виконання таких робіт. До цього аспекту також належать:

- розмір фонду оплати праці виконавців НДР;
- показник продуктивності праці;
- кількість та частка працівників, залучених до інноваційних проєктів, програм і стратегій;
- чисельність і частка науково-технічних спеціалістів, а також фахівців із науковим ступенем і вченим званням.

В таблиці 3.3 представлено показники оцінювання інноваційного потенціалу, які передбачають безпосередню оцінку людських ресурсів або стану управління ними і можуть бути використані в діяльності філій ТОВ «Газові мережі України».

Таблиця 3.3 – Система показників оцінювання інноваційного потенціалу промислових підприємств за складовими, які пов'язані з оцінкою людських ресурсів

Складова	**Показники оцінювання**
Сприйнятливість	
Кадрова складова	Чисельність зайнятих внутрішніми науковими дослідженнями та розробками в загальній чисельності персоналу промислового підприємства Забезпеченість кадрами професійно-технічної, вищої кваліфікації в загальній чисельності працівників промислових підприємств (техніки, інженери, дослідники, та інші фахівці). $ЗП_{НТ}$ – обсяг фонду оплати праці науково-технічних спеціалістів, зайнятих процесами досліджень та розробки інновацій, НДР. $ЗП_{заг}$ – обсяг фонду оплати праці штатних працівників промислових підприємств. Середній рівень оплати праці науково-технічних спеціалістів, дослідників. Індекс продуктивності праці: Пр – середній виробіток одного працюючого працівника на підприємстві, $Пр_{макс}$ – максимально досягнутий виробіток на підприємстві Частка працівників, які задіяні в інноваційних проектах, програмах, стратегіях Частка науково-технічних фахівців / фахівців, з ученим ступенем та науковим званням
Інноваційна складова	Загальна кількість нових, інноваційних ідей, запропонованих співробітниками промислових підприємств протягом певного звітного періоду в межах стратегій розвитку або внутрішніх НДР Загальна кількість інноваційних проектів на підприємстві Загальна кількість інноваційних продуктів, процесів, робіт, послуг, організаційно-технічних рішень, яку можливо розробити та впровадити в наступні періоди. Оцінка ефективності інноваційних проектів: інтегральний ефект (чистий дисконтований дохід); внутрішня норма прибутковості (дохідності); рентабельність інвестицій; період і строк окупності.
Мотиваційна складова	$ЗП_{сер}$ – середній рівень оплати праці промислових підприємств $ЗП_{макс}$ – максимальний обсяг середньої заробітної плати в галузі або групі промислових підприємств $ЗП_{прем}$ – сума премій, доплат, надбавок за ідеї, раціоналізаторські пропозиції, нові продукти, послуги, рішення на підприємстві
Соціальна складова	Умови оплати праці (усунення небезпечних, шкідливих умов праці); створення нових робочих місць; усунення травматизму; додаткові стимули та мотиви для покращення роботи працівників, які зайняті інноваційною діяльністю.

З часом дедалі більше уваги в оцінці персоналу приділяється аналізу особистих і професійних якостей працівників. Однією з таких систем є управління досягненнями (Performance Management), яке охоплює ширший спектр оцінки, ніж метод «Управління за цілями» (Management by Objectives). Вона враховує не лише кінцевий результат роботи, а й засоби його досягнення, зокрема особисті якості співробітників.

Система «360 градусів» була розроблена для підвищення об'єктивності оцінювання. У процесі аналізу залучаються колеги, керівники, підлеглі та клієнти співробітника, що зменшує вплив суб'єктивних факторів. Оцінювання проходить у кілька етапів: визначення критеріїв, складання анкет, проведення опитування, аналіз отриманих даних і розробка плану розвитку для покращення недостатньо розвинених компетенцій. Важливим аспектом є правильне формулювання критеріїв оцінки, які повинні відповідати специфіці кожної посади. Для кожної ролі визначається набір компетенцій із заздалегідь розробленими поведінковими індикаторами. Перевага цього підходу – його відносна простота, однак у масштабних дослідженнях може виникнути складність з обробкою великого обсягу даних. Крім того, необхідно ретельно розробити критерії оцінки та правильно організувати процес збору інформації, попередньо пояснивши учасникам мету дослідження.

Метод оцінювальних центрів (Assessment Center) є ще одним підходом до оцінки персоналу. Він передбачає всебічний аналіз компетенцій співробітника, що дає змогу більш детально оцінити як професійні навички, так і особисті якості.

Для вітчизняних підприємств традиційним підходом до аналізу ефективності працівників є атестація. На жаль, цей інструмент часто недооцінюють. Фактично, він має багато спільного з Performance Management, однак через жорстку формалізацію та регламентованість значно поступається сучасним методикам – законодавча база не встигає за їхнім розвитком. У результаті, за відсутності єдиного стандарту посад, атестація залишається актуальною переважно для бюджетних установ.

Методи аналізу персоналу здебільшого базуються на емпіричному підході, оскільки спираються на використання успішного галузевого чи функціонального досвіду та застосування прецедентів при ухваленні рішень. У більшості випадків така оцінка передбачає порівняння отриманих під час дослідження характеристик працівника з параметрами «еталонного зразка». Емпіричні методи зазвичай поділяють на кількісні, якісні та комбіновані [73].

3.2 Результати оцінки потенціалу людських ресурсів Рівненської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» для встановлення перспектив розвитку підприємства

В рамках підготовки магістерської роботи нами було проведено опитування 50-ти осіб з числа інженерно-технічного та робітничого персоналу Рівненської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». Опитування проводилось з метою оцінки особою рівня сформованості та використання власного людського капіталу. При цьому, нами було використано результати наукових досліджень, які представлені автором в [74].

На нашу думку, хоча дослідження має обмежену репрезентативність, воно дає змогу виявити загальні закономірності щодо формування та використання знань, навичок, умінь і досвіду персоналу ТОВ «Газорозпоільні мережі України» Його практична цінність для підприємства полягає у можливості отримати корисну інформацію, яка допоможе HR-службам розробити або скоригувати плани й програми подальшого розвитку людського капіталу з урахуванням індивідуального зростання працівників.

Для проведення опитування було використано запропоновану автором [74, с.142] анкету, налагоджено віддалені комунікації з працівниками Рівненської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», сформовано технічні можливості для проведення анкетування.

Хоча дослідження не дозволяє зробити висновки щодо стану людського капіталу у всій структурі ТОВ «Газорозпоільні мережі України», отримані дані можуть бути репрезентативними для окремих підприємств філій. Таким чином, проведене опитування, результати якого представлені в табл. 3.4 показує:

1 Понад 85% респондентів вважають, що рівень розвитку людського капіталу на підприємстві, основою якого є працівники з власними знаннями та навичками, досяг лише 50%. Це свідчить про наявність значного потенціалу для збільшення доданої вартості через підвищення продуктивності, за умови мінімізації фіктивних інвестицій у розвиток персоналу.

2 За оцінками 90% опитаних, у своїй професійній діяльності вони використовують лише половину набутих знань, умінь і досвіду. При цьому 80% респондентів зазначили, що 25% наявних компетенцій потребують подальшого розвитку. Отже, людський капітал газорозподільного підприємства або частково залишається невикористаним, або управлінська система не має повного уявлення про можливості своїх працівників. Водночас персонал усвідомлює необхідність саморозвитку, оскільки додаткове вдосконалення навичок і знань на 25% може сприяти покращенню виробничих показників.

3 За оцінками 90% опитаних, четверта частина сформованого людського капіталу, який використовується на підприємстві є результатом інвестицій самого підприємства. Водночас 80% респондентів вважають, що ці 25% знань, умінь і навичок були здобуті завдяки саморозвитку під час роботи. Для переважної більшості (90%) половина всього людського капіталу формується за ініціативою самого працівника через використання особистих ресурсів та доступних можливостей.

4 Близько 95% учасників дослідження зазначили, що понад половина доданої вартості залежить від рівня розвитку персоналу. При цьому ефективність професійної діяльності безпосередньо пов’язана з поведінковими особливостями, способом мислення та культурним рівнем працівників.

Таблиця 3.4 – Результати опитування персоналу Рівненської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» на предмет встановлення рівня сформованості та використання людського капіталу

№ п/п	Зміст питань анкети	Розподіл відповідей респондентів (% від загальної кількості опитаних)				
		Варіанти відповіді (%)				
		100	75	50	25	0
1	Як Ви оцінюєте рівень розвитку Вашого особистого людського капіталу (здобуті знання, вміння, навики, досвід, запас здоров'я, спосіб поведінки)?	0	10	86	4	0
2	Якою є частка знань, вмінь, навичок та досвіду, якими Ви володієте, але не використовуєте у своїй професійній діяльності?	3	10	90	0	0
3	Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду Вам необхідно розвинути для забезпечення максимальної продуктивності праці?	5	5	5	80	5
4	Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду, сформованих самостійно Ви використовуєте у виробничій діяльності?	5	5	90	0	0
5	Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду, отриманих у результаті навчання, в тому числі підвищення кваліфікації за програмами розвитку персоналу на підприємстві Ви використовуєте у виробничій діяльності?	0	3	5	90	2
6	Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду Ви отримали самостійно, за власною ініціативою у результаті виконання виробничих завдань на підприємстві?	5	5	10	80	0
7	Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду Ви отримали самостійно, за власною ініціативою у результаті самонавчання, в тому числі з використанням ресурсів неформальної освіти?	5	5	90	0	0
8	На скільки результати діяльності підприємства залежать від рівня розвитку знань, вмінь, навичок та досвіду персоналу?	0	5	95	0	0
9	На скільки стан здоров'я працівника впливає на результати професійної діяльності?	5	90	5	0	0
10	На скільки поведінка працівника, спосіб його мислення, рівень культури впливає на результати професійної діяльності?	0	5	90	5	0

Таким чином, результати опитування свідчать про необхідність якісних змін у процесах розвитку та застосування людського капіталу, зокрема, в Рівненській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Інтелект відіграє ключову роль у професійній діяльності, оскільки визначає здатність людини аналізувати інформацію, ухвалювати ефективні рішення, розв'язувати складні завдання та адаптуватися до змін у робочому середовищі.

Високий рівень розумового розвитку сприяє швидкому засвоєнню нових знань, розвитку креативного мислення та підвищенню продуктивності праці.

У сучасному світі, де технології постійно змінюють вимоги до професійних компетенцій, інтелектуальні здібності стають важливішими, ніж механічне виконання завдань. Високий рівень когнітивних навичок допомагає фахівцям критично оцінювати інформацію, прогнозувати можливі ризики та знаходити оптимальні рішення.

Крім того, інтелект сприяє розвитку комунікативних здібностей, що є важливим аспектом командної роботи та управлінської діяльності. Людина з розвиненим інтелектом здатна ефективно висловлювати свої думки, вести переговори та знаходити компроміси.

Отже, інтелект є основою професійного успіху, забезпечуючи здатність до навчання, стратегічного мислення, адаптації до нових умов та підвищення загальної ефективності роботи.

З метою встановлення потенціалу зростання частки інтелекту у професійній діяльності персоналу Рівненської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» нами проведено опитування 50-ти осіб, з яких 35 – інженерно-технічні працівники, 15 – робітники. Зміст опитувальника представлено в додатку Б.

Інтерпретацію результатів опитування було здійснено шляхом підрахунку суми балів за наступними комбінаціями питань анкети:

1. Комбінація №1: 1, 2, 4,15,17, 22, 23, 24, 26, 27,28
2. Комбінація №2: 3, 8, 10, 11, 12,16, 29, 30, 31, 32, 33
3. Комбінація №3: 5, 6, 7, 9, 13, 14, 18, 19, 20, 21, 25

За результатами опрацювань відповідей респондентів встановлено, що більше 60% опитаних демонструють приналежність до комбінації №1, менше 30% – до комбінації №2 і тльки до 10% – до комбінації №3.

Загальні висновки полягають в наступному:

1 Якщо найбільша сума балів зафіксована за комбінацією №1, то це означає, що особа:

- вдало брала ту сферу діяльності, в якій вона отримує або може тримати найкращі результати;

- застосовує або буде застосовувати значну частку результатів власної або залученої інтелектуальної праці;

- потенційно готова до постійного впровадження нових ідей у бізнесі;

- усвідомлює та правильно оцінює важливість людського фактора;

- прагне до освоєння нових знань, умінь та досвіду шляхом постійного навчання.

2 Якщо найбільша сума балів зафіксована за комбінацією №2, то це означає, що особа:

- не до кінця впевнена у тому, що обрала ту сферу діяльності, в якій може отримати найкращі результати;

- не завжди проявляє готовність і відчуває потребу та впевненість у застосуванні результатів власної або залученої інтелектуальної праці;

- буде фрагментарно впроваджувати нові ідеї, враховуючи гостру необхідність змін за результатами поточної діяльності;

- розглядає людський фактор як один ресурсів бізнесу, який потрібно навчати та розвивати при потребі реагування на зміни;

- освоює нові знання на вимогу керівництва або тоді, коли це необхідно для повноцінної роботи в команді.

3Якщо найбільша сума балів зафіксована за комбінацією №3, то це означає, що особа:

- обрала не ту сферу діяльності, в якій може отримати найкращі результати;

- інтелектуальна праця без фізичних зусиль нічого не варта, її застосовують ті, хто не хоче або не вміє працювати

- впевнена, що на роботі чи бізнесі не потрібно креативи, а просто виконувати поставлені завдання; тільки так можна досягти потрібних результатів;

- необхідно обирати професіоналів для роботи, а не тих, хто буде все життя вчитись – працюючи;

- освоєння нових знань – це завжди ризик втратити існуючу стабільність, додаткові витрати, пов’язані з впровадженням нових (дуже часто неперевірених на практиці) ідей.

В залежності від того, до якої комбінації результатів демонструє приналежність персонал Рівненської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», нами сформовано рекомендації, пов’язані з його розвитком:

1 Комбінація №1. Рекомендації:

- продовжувати удосконалюватись в обраній сфері діяльності;
- регулярно відвідувати вузькоспеціалізовані навчальні заходи формального та неформального характеру;
- підвищити рівень знань, пов’язаних із застосуванням сучасних моделей, інструментів та підходів до управління людським капіталом;
- звернути увагу на такі процеси як «старіння знань», «зміни на ринку», «формування нового типу поведінки», «мотивація праці в умовах інтелектуальної економіки».

2 Комбінація №1. Рекомендації:

- розглянути можливість зміни сфери діяльності або переходу на виконання інших функцій в межах обраної;
- відмовитись від практики формального навчання; якщо підвищувати кваліфікацію, то тільки з чітким розумінням її потреби для професійного розвитку і удосконалення навичок;
- брати участь у навчальних заходах (тренінги семінари, вебінари тощо), зокрема, за такими тематичними напрямами як: «управління мінами», «керівництво та лідерство», «командотворення та робота в команді», «інтелектомотивуючі практики керівництва», «управління ризиками у бізнесі», «управління часом або тайм-менеджмент» та інші;
- звернути увагу на необхідність поглиблення знань та навичок за напрямом інноваційний менеджмент. інвестиційний менеджмент, самоменеджмент, управління розвитком людських ресурсів.

3 Комбінація №1. Рекомендації:

- змінити сферу діяльності, в якій Ви перебуваєте на даний час; у цій сфері Ви вичерпали можливості генерувати нові ідеї і не бачити потреб та перспектив розвитку; розглянути варіант майбутньої діяльності шляхом фрілансингу
- пройти навчання для здобуття або розширення знань, вмінь та навиків роботи за новим напрямом діяльності (курси професійної підготовки, друга вища освіта тощо);
- брати участь у навчальних заходах (тренінги. семінари, вебінари тощо), які будуть пов’язні з підвищення рівня Вашої готовності до змін, командної роботи та інноваційної здатності;
- відвідати серію тренінгових занять для отримання відповідей на наступні питання: в чому переваги та недоліки командної роботи?, як організувати сморозвиток?, як розвивати емоційний інтелект?, як сформувати комунікативні уміння та навички?, як досягти успіху в пофесії?.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження було визначено, що ефективне управління розвитком оператора газорозподільчих систем значною мірою залежить від оптимального використання потенціалу людських ресурсів. Аналіз існуючих підходів до оцінки персоналу показав, що традиційні методи поступово втрачають актуальність, оскільки не враховують індивідуальні особливості працівників і їхній професійний потенціал. Натомість сучасні методики оцінювання, такі як «360 градусів», асесмент-центр та аналіз ключових показників ефективності, забезпечують комплексний підхід до оцінки компетенцій, що дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані кадрові рішення.

Проведене опитування персоналу Рівненської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» підтвердило, що значна частина працівників використовує лише половину наявного людського капіталу, що свідчить про наявність значного

потенціалу для підвищення продуктивності. Водночас результати дослідження продемонстрували, що розвиток персоналу є переважно ініціативою самих працівників, а підприємства недостатньо інвестують у навчання та вдосконалення навичок співробітників.

Було встановлено, що формування доданої вартості в газорозподільній галузі більш ніж на 50% залежить від рівня розвитку людського капіталу. З огляду на це, необхідно впроваджувати нові підходи до управління персоналом, орієнтовані на розвиток професійних і особистісних компетенцій працівників.

Таким чином, результати дослідження підтверджують необхідність якісних змін у підходах до оцінки, розвитку та використання людського капіталу в газорозподільній галузі, що сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємств та їх конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило розглянути теоретичні основи, сучасний стан і перспективи управління розвитком оператора газорозподільчих мереж із використанням потенціалу людських ресурсів. На основі аналізу літературних джерел, практичних досліджень і результатів опитування було зроблено такі висновки:

1 Управління розвитком підприємства є багатовимірним процесом, що охоплює стратегічне планування, організацію, мотивацію та контроль.Людські ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме працівники є рушієм інновацій, адаптації до ринкових змін та реалізації стратегічних завдань. Сучасні концепції управління людськими ресурсами спрямовані на розвиток компетенцій персоналу, що дає змогу підвищити ефективність бізнес-процесів і довгострокову стабільність підприємства.

2 Українська газотранспортна галузь стикається з численними викликами, серед яких – зношеність інфраструктури, потреба у модернізації та розвиток ринку праці. Аналіз діяльності філій ТОВ «Газорозподільні мережі України» показав, що ефективність підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом, зокрема від програм підвищення кваліфікації та адаптації працівників до змін. Існуючі підходи до розвитку персоналу мають бути удосконалені через застосування нових методів навчання, підвищення рівня автоматизації робочих процесів і посилення мотиваційної складової.

3 Розроблено рекомендації щодо впровадження нових підходів до оцінки персоналу, включаючи методику «360 градусів», систему Performance Management та асесмент-центри. Запропоновано використання опитувальників для підвищення ефективності управління персоналом, що може сприяти покращенню комунікації між керівництвом і працівниками, а також формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації.

4 Встановлено, що підвищення рівня кваліфікації персоналу та його залучення до стратегічних процесів розвитку підприємства дозволяє збільшити продуктивність праці та додану вартість у газорозподільній галузі.

5 Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення системи управління людськими ресурсами на газорозподільних підприємствах України. Впровадження сучасних методів оцінки персоналу сприятиме підвищенню ефективності роботи працівників, зниженню рівня плинності кадрів та покращенню мотивації персоналу. Використання цифрових технологій та автоматизованих систем управління кадрами дозволить оптимізувати процеси оцінювання та розвитку співробітників, що позитивно вплине на загальну ефективність підприємства.

6 Проведене дослідження підтвердило необхідність удосконалення підходів до управління розвитком підприємства шляхом раціонального використання людських ресурсів. Впровадження новітніх методик оцінки та навчання персоналу, використання інноваційних підходів у мотиваційних системах і підвищення рівня автоматизації управлінських процесів дозволять підприємствам газорозподільчої галузі покращити свої економічні показники, підвищити продуктивність праці та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту : підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.

2. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с.

3. Забродский В., Кизим Н. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем. Харьков : Бизнес Информ, 2000. 106 с.

4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : Навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.

5. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.

6. Капліна А.С. Поняття «розвиток» у категоріальному апараті теорії розвитку. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2012. № 24(II). С. 57–63.

7. Воронько-Невіднича Т.В., Коваль О.О., Колода О.Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. Випуск 25/2021. С. 25-32.

8. Voronko-Nevidnycha T. & Sirenko O. (2020). Interconnection of social and economic components of sustainable development of the agrarian sphere Security management of the xxi century: national and geopolitical aspects, issue 2, 228–234. URL:https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedramenedzhmentu/ monografcompressed1-1-239.pdf

9. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки № 1 (43), 2020. С. 214-226.

10. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М. : Прогресс, 1985. 327 с.

11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Вильямс, 2006. 672 с.

12. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра-К, 2015. 334 с.

13. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ : ІЕП НАН України, 2000. 344 с.

14. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВДВД «ІНЖЕК », 2008. 632 с.

15. Шандова Н. В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : автореф. дис. … д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 40 с.

16. Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу : дис. … д-ра екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2016. 436 с.

17. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.

18. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. Академічний огляд. 2014. № 1 (40). С. 94–102.

19. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 39–44.

20. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1 (15). С. 88–94.

21. Бурьяк А. Управление развитием: монография (отрывки). URL: http://bouriac.narod.ru/DC.htm#2

22. Пилипенко А.А. Менеджмент: підручник / А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, І.П. Отенко. Харків : ІНЖЕК, 2005. 457 с.

23. Коваленко Н.В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск №6(74), 2019. С. 71-83.

24. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. БІЗНЕСІНФОРМ № 7. 2020. С. 278-287.

25. Шишковський С.В., Одінцова О.О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємстваю. Економіка і суспільство. Випуск№44. 2022.

26. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. Экономика и управление. № 1. 2013. С. 62–69.

27. Ладунка І.С., Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Економіка та суспільство. Випуск №5. 2016. С. 189-194.

28. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант,2013. 470 с.

29. Сарай Н. І. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/

30. Купко О.В. Трудові ресурси як основний чинник забезпечення ефективності діяльності сучасного підприємства. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32249/1/VII_konf_URSES_DBTU_2023-150-153.pdf

31. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. АКАДЕМІЧНИЙ ОГЛЯД. 2023. № 1 (58). С. 160-174.

32. Chrysler-Fox P.D., Roodt G. Changing Domains in Human Capital Measurement. SA Journal of Human Resource Management. 2014. 12 p.

33. Kukharchykova A. Human Capital – Definitions and Approaches. Human Resources Management and Ergonomics. 2011. Vol 5, no.2. P. 60-70.

34. Mankiw N.G., Romer D., Weil D.N. A Contribution to the Empirics of Economic Growth. Quarterly Journal of Economics. 1992. Vol. 107. P. 407-437.

35. Barro R.J. Human Capital and Growth. The American Economic Rev. 2001.Vol. 91, no.2. P. 12–17.

36. Edvinsson L., Malone M.S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Roots. New York: Harper Collins Publishers, 1997.

37. Davenport T.H., Prusak L. Working Knowledge. Cambridge: HBS Press. 1998.

38. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. London UK, 2006.

39. Carneiro A. How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness? Journal of Knowledge Management. 2000. Vol. 4, no. 2. P. 87-98.

40. Singh R.K., Garg S.K., Deshmukh S.G. Strategy Development by SMEs for Competitiveness: A Review. Benchmarking: An International Journal. 2008. Vol. 15, no. 5. P. 525-547.

41. Perez J.R., Pablos P.O. Knowledge Managemant and Organizational Competitveness: A Framework for Human Capital Analysis. Journal of Knowledge Management. 2003. Vol. 7. No. 3. P. 82-91.

42. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. URL: //intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/

43. Нестеренко Л.О. Роль персоналу у підвищені конкурентоспроможності підприємства/ URL: http://www..com/8_NND_2011/Ecoomics/10_81252.doc.htm

44. Брич В.Я., Колодницька О.З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. №4. 2015(59). С.72-75.

45. Halaz, L.V. (2008), The role of competitive labor potential in the innovative development of the enterprise‖, pp. 162-169, available at: http://nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008_611/25.pdf

46. Марцінковська О., Легкий О. Людський капітал та шляхи його відтворення. Економічний аналіз, 2010. С. 310–312.

47. Kazachenko E. STRATEGIC ROLE OF HUMAN RESOURCES IN SUCCESSFUL OPERATION AND BUSINESS DEVELOPMENT. Věda a perspektivy. 2023. № 10 (29).

48. Firdaus Moh. Optimizing Organizational Performance through Strategic Human Capital Management. Ascarya: Journal of Islamic Science, Culture, and Social Studies. 2023. № 3.2. P. 151-157.

49. Бочарова Н.А., Яровий І.О. Значення людських ресурсів у мультикультурному організаційному контексті: аналізи, виклики та перспективи. Економіка транспортного комплексу, вип. 43, 2024. С. 31-46.

50. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 1 (11), 2024. С. 49-57.

51. Бурлаєнко Т. І., Дараган Л. В. (2019). Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління, вип. 6, с. 1–10.

52. Кісь С.Я. Інтелектуалізація діяльності підприємств: доцільність, умови, технології. Монографія. Івано-Франківськ. ІФНТУНГ. 2015. 268с.

53. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». Львів: Вид-во Львівська політехніка, 2010. № 691. С. 231-239.

54. Саприкін В. Стан та перспективи міжнародного співробітництва України в енергетичній сфері. Economics. 2000. № 40.

55. Януль С., Павлов К., Коротя М., Галянт С. Характеристика газотранспортної системи України. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 1, 2019. С. 31-38.

56. Спецматеріал: 5-річний договір транзиту російського газу: підсумки. URL: https://expro.com.ua/statti/specmateral-5-rchniy-dogovr-tranzitu-rosyskogo-gazu-pdsumki

57. Проєкт Енергетичної Безпеки. URL: https://energysecurityua.org/ua/informkampanii/khto-chym-zaymaietsia-obov-iazky-operatora-hazorozpodilnykh-merezh-i-postachalnyka-hazu/

58. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Плата за послуги розподілу природного газу. URL: https://www.nerc.gov.ua/dlya-spozhivachiv/spozhivachu/spozhivachu-prirodnogo-gazu/plata-za-poslugi-rozpodilu-prirodnogo-gazu

59. Офіційний сайт ТОВ «Газорозподільні мережі України». Про компанію. URL: https://grmu.com.ua/about/

60. Павлов К.В., Павлова О.М., Коротя М.І. Регулювання діяльності регіональних газорозподільних підприємств України : монографія. Луцьк: СПД Гадяк ЖаннаВолодимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2020. 256 с.

61. Коротя М. І. Права та обов’язки газотранспортних підприємств в контексті екологічної безпеки. Теорія та практика менеджменту безпеки: матеріали. Міжнародна науково-практична конференція. 14 травня 2019 р. Луцьк. 2019. С.105-107.

62. Купчак В. Р. Прогнозування тарифів газорозподільного підприємства на основі моделі монополії. Моделювання регіональної економіки. 2012. №2. С. 47-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2012_2_8

63. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Офіційний сайт. Київ. URL: http://www.nerc.gov.ua

64. Про затвердження Методики визначення та розрахунку тарифу на послуги розподілу природного газу». Постанова НКРЕКП 25.02.2016. №236. URL: http://www.nerc.gov.ua/index.php?id=22109.

65. Коротя М. І., Павлов К.В., Теслюк М.О. Державне регулювання та нормативне забезпечення діяльності газотранспортних підприємств в Україні.

Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень». 16-17 травня 2017 року. Луцьк. 2017. С. 706-708.

66. Кісь С.Я. Аналізуванняпроблем, передумов та економічних наслідків процесів інтелектуалізації у нафтогазовому комплексі України. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. № 1(13). 2016. С. 18-25.

67. У АТ "Рівнегаз" діятиме сьомий РГК Освітній простір. URL: https://epravda.com.ua/press/2022/01/13/681395/

68. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств – URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65087/14-Mironov.pdf?sequence=1

69. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znatikozhnij-hr/

70. Шубалій О.М., Рудь Н.Т., Гордійсук А.І. та інші. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

71. Чорна Л.О., Швед В.В., Хідіров Д.С. До питання про критерії та види оцінки персоналу. Подільський науковий вісник. № 1 (29) 2024. С. 84-90.

72. Ярмус С.С. Система показників оцінювання стану інноваційного потенціалу промислових підприємств. Економічний простір. № 191, 2024. С. 256-263.

73. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ : Кондор, 2011. 308 с.

74. Малиновська, Галина Василівна Планування розвитку людського капіталу нафтогазових підприємств: дис.... д-ра філософії: спец. 073 "Менеджмент". Івано-Франківськ, 2022. 228 с.

Додатки

Додаток А

Тарифи на послуги розподілу природного газу у філіях ТОВ «Газові мережі України»

№ п\п	Назва ліцензіата	Діючі тарифи на послуги розподілу природного газу (грн за 1 м^3 на місяць без ПДВ)	Постанова НКРЕКП
1	ПрАТ «Гадячгаз»	1,99	від 22.12.2021 № 2743
2	АТ «Донецькоблгаз»	1,18	від 22.12.2021 № 2746
3	АТ «Запоріжгаз»	0,92	від 22.12.2021 № 2749
4	АТ «Київгаз»	0,32	від 22.12.2021 № 2751 (зі змінами)
5	ПрАТ «Кременчукгаз»	0,46	від 22.12.2021 № 2755
6	АТ «Лубнигаз»	1,99	від 22.12.2021 № 2757
7	АТ «Луганськгаз»	1,57	від 22.12.2021 № 2758
8	ПАТ «Маріупольгаз»	1,45	від 22.12.2021 № 2760
9	ПрАТ «Мелітопольгаз»	1,84	від 22.12.2021 № 2761
10	АТ «Одесагаз»	1,09	від 22.12.2021 № 2763
11	АТ «Полтавагаз»	1,76	від 22.12.2021 № 2764
12	ПрАТ «Тернопільміськгаз»	0,80	від 22.12.2021 № 2768 (зі змінами)

13	ПрАТ «Уманьгаз»		1,95	від 22.12.2021 № 2770
14	АТ «Херсонгаз»		1,62	від 22.12.2021 № 2773
15	ПрАТ «Шепетівкагаз»		1,07	від 22.12.2021 № 2778
16	ПрАТ «НГХП «Сірка»		1,21	від 22.12.2021 № 2779
17	ДП «Кременецьке УПРГ»		1,36	від 22.12.2021 № 2780
18	ТОВ «Газовик»		1,79	від 30.12.2020 № 2787 (зі змінами)
19	ТОВ «Газпостачсервіс»		2,46	від 24.12.2019 № 3055 (зі змінами)
20	ТЗОВ «Спектргаз»		2,35	від 16.12.2020 № 2468
21	ТОВ «Газорозподільні мережі України»	Вінницька філія	1,76	від 30.12.2022 № 1944 (зі змінами)
		Волинська філія	1,57	
		Дніпровська філія	0,90	
		Дніпропетровська філія	1,26	
		Житомирська філія	1,70	
		Закарпатська філія	1,99	
		Івано-Франківська філія	1,86	
		Київська філія	1,49	
		Криворізька філія	0,53	

		Кропивницька філія	1,49	
		Львівська філія	1,69	
		Миколаївська філія	1,99	
		Рівненська філія	1,54	
		Сумська філія	1,34	
		Тернопільська філія	1,75	
		Харківська міська філія	0,43	
		Харківська філія	1,99	
		Хмельницька філія	1,54	
		Черкаська філія	0,57	
		Чернівецька філія	1,99	
		Чернігівська філія	1,76	

Додаток Б

Авторський опитувальник рівня інтелектуалізації персоналу підприємства (автор Кісь Святослав)

Інструкція: «Наступні твердження пов'язані з Вашою професійною діяльністю. Будь ласка, дайте об'єктивні відповіді стосовно теперішньої ситуації Вашого життя». Шкала відповідей наступна:

1	**4**	**5**
Погоджуюсь	Не погоджуюсь	Вагаюсь
3	1	0

1. Я цілком задоволений своєю професією
2. Мені подобається робити кар'єру в новій сфері
3. Успіх фірми залежить від роботи працівників
4. Я отримую задоволення від освоєння нових технологій
5. Постійне навчання мене втомлює і перенапружує
6. Колеги по роботі мене дратують
7. На великому підприємстві ніхто не помітить промахів однієї людини
8. Так приємно, коли на роботі тебе вітають з днем народження
9. Шумна атмосфера на роботі заважає мені працювати
10. Я обрав не ту спеціальність і хотів би змінити професію
11. В роботі мене приваблює висока зарплата
12. Стиль керівництва впливає на роботу працівників
13. На підприємстві можна обійтись і без «корпоративів»
14. Я механічно виконую свої професійні функції. Робота мені набридла
15. Я вболіваю за загальну справу та загальний результат
16. Я ніколи не обговорюю рішення керівництва, а вчасно їх виконую
17. Я завжди вникаю у суть отриманих розпоряджень і намагаюсь зробити їх якісно
18. За роботу не варто переживати, це не моя родина
19. Я вважаю, що достатньо отримати диплом один раз, а не вчитися все життя
20. Нічого страшного, як попліткуємо про керівника та колег
21. На роботі можна і підвищити голос
22. Мені легко вести поточну документацію
23. У мене порядок на робочому місці
24. Я - організована і дисциплінована людина
25. Прасувати костюм – це пережитки минулого
26. Я ціную норми роботи фірми і її бренд
27. Я постійно бачу результат своєї роботи
28. Я готовий до постійного навчання і вдосконалення
29. Мене не лякають нові зміни в роботі
30. Я не боюся контактувати з новими людьми
31. Можливо я ще досягну чогось на цій посаді
32. Усі нові технології – не для мене
33. Не потрібно зі всім поспішати

Бібліографічна довідка

Козирєв Андрій Валерійович

Тема магістерської роботи: Управління розвитком оператора газорозподільчих мереж з використанням потенціалу людських ресурсів

Обсяг пояснювальної записки 81 аркушів.
Кількість рисунків – 12 рисунків.
Кількість таблиць – 6 таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - 10 шт.

1Система управління розвитком підприємства.

2Основні елементи внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність.

3Переваги та недоліки методів навчання персоналу.

4Схема відповідності рівня інтелектуалізації рівню розвитку підприємства.

5Тенденції та виклики роздрібного ринку України у 2023 та 2024 роках.

6Схема роботи та основні функції оператора газорозподільчих мереж та постачальника газу

7Організаційно-економічний базис забезпечення діяльності газорозподільних підприємств.

8Зміст сучасних методів оцінки персоналу.

9Система показників оцінювання інноваційного потенціалу промислових підприємств за складовими, які пов’язані з оцінкою людських ресурсів.

„____” _____2025 р.