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

Бельбас Іван Михайлович

УДК 331.108.4:658.3
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Інтеграція цифрових інструментів у систему управління персоналом нафтогазових підприємств
(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 - Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

І.М. Бельбас
(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 – 2026

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.
"___"_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

_____Бельбасу Івану Михайловичу_____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Інтеграція цифрових інструментів у систему управління персоналом нафтогазових підприємств**

керівник роботи _____к.е.н., доц. Кісь Г.Р._____

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «31» грудня 2026 р. № 267/12

2. Строк подання студентом роботи 20.02.2026р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) ВСТУП. 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ. 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РІВНЯ ЇЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДЖПРИЄМСТВ. 3 НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВУ СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ЛЬВІВГАЗ». ВИСНОВКИ.

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

1 Основні складники управління персоналом у системі менеджменту організації
2 Етапи трансформації функції управління персоналом.
3 Трансформація HR-функції
4 Основні напрями використання HR-аналітики та Big Data.
5 Порівняння тарифів на розподіл або мережеву складову газу в Україні та кількох європейських країнах..
6 SWOT-аналіз кадрового потенціалу АТ «Львівгаз».
7 Використання цифрових інструментів управління персоналом.
8 Цифрові інструменти в HR-управлінні АТ «Львівгаз»

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	02.01.26-05.01.6	виконано
1	Розділ 1	18.01.26-25.01.26	виконано
2	Розділ 2	27.01.26-03.02.26	виконано
3	Розділ 3	04.02.26-10.02.26	виконано
4	Висновки	11.02.26-15.02.26	виконано
5	Підготовка та представлення роботи	16.02.26 -20.02.26	виконано

Студент _____ _І. М. Бельбас __
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

РЕФЕРАТ

Актуальність теми дослідження зумовлена глибокими трансформаціями, що відбуваються у сфері управління персоналом під впливом цифровізації економіки, розвитку інформаційних технологій та зростання вимог до ефективності кадрових процесів у вітчизняних компаніях.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом АТ «Львівгаз» та її кадрові процеси.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади інтеграції цифрових інструментів у систему управління персоналом нафтогазового підприємства з метою оптимізації HR-процесів та підвищення ефективності діяльності.

Метою роботи є обґрунтування напрямів інтеграції цифрових інструментів у систему управління персоналом АТ «Львівгаз» для підвищення результативності кадрових процесів і розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

1) узагальнити теоретичні підходи до управління персоналом в умовах цифрової трансформації;

2) провести аналіз системи управління персоналом АТ «Львівгаз», оцінити структуру персоналу та стан кадрових процесів;

3) здійснити оцінювання рівня цифровізації HR-системи підприємства та ефективності її функціонування;

4) виявити ключові проблеми та обмеження у використанні цифрових інструментів управління персоналом;

5) розробити практичні рекомендації щодо інтеграції сучасних цифрових HR-інструментів у діяльність АТ «Львівгаз»;

Проведене дослідження дало змогу сформувати комплекс практичних рекомендацій щодо інтеграції цифрових інструментів у HR-систему АТ «Львівгаз», спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом, оптимізацію кадрових процесів, удосконалення планування та розвитку персоналу, а також посилення адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Ключові слова: управління персоналом, HR-менеджмент, цифрові інструменти, цифровізація, HR-аналітика, кадрові процеси, нафтогазові підприємства, АТ «Львівгаз».

ABSTRACT

The relevance of the research topic is determined by the profound transformations taking place in the field of human resource management under the influence of economic digitalization, the development of information technologies, and increasing requirements for the efficiency of HR processes in domestic companies.

The object of the research is the human resource management system of JSC “Lvivgaz” and its HR processes.

The subject of the research is the theoretical and practical principles of integrating digital tools into the human resource management system of an oil and gas enterprise in order to optimize HR processes and improve organizational performance.

The purpose of the study is to substantiate the directions for integrating digital tools into the human resource management system of JSC “Lvivgaz” aimed at increasing the effectiveness of HR processes and supporting the development of the enterprise.

To achieve the stated purpose, the following research objectives are defined:

1. to generalize theoretical approaches to human resource management in the context of digital transformation;

2. to analyze the human resource management system of JSC “Lvivgaz”, assess the personnel structure, and evaluate the current state of HR processes;

3. to assess the level of digitalization of the enterprise’s HR system and the effectiveness of its functioning;

4. to identify key problems and limitations in the use of digital tools for human resource management;

5. to develop practical recommendations for the integration of modern digital HR tools into the activities of JSC “Lvivgaz”.

The conducted research made it possible to formulate a set of practical recommendations for integrating digital tools into the HR system of JSC “Lvivgaz”, aimed at improving the efficiency of human resource management, optimizing HR processes, enhancing personnel planning and development, and strengthening the enterprise’s adaptability to changes in the external environment.

Keywords: human resource management, HR management, digital tools, digitalization, HR analytics, HR processes, oil and gas enterprises, JSC “Lvivgaz”.

ЗМІСТ

ВСТУП **7**

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність, функції та роль управління персоналом у діяльності підприємств **9**

1.2 Цифрова трансформація HR-процесів: поняття, етапи та сучасні тенденції **17**

1.3 Класифікація цифрових інструментів управління персоналом (HRM-системи, HR-аналітика, автоматизація, цифрові платформи) **25**

Висновки до розділу 1 **33**

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РІВНЯ ЇЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДЖПРИЄМСТВ

2.1 Загальна характеристика газорозподільчої системи та діяльності АТ «Львівгаз» **35**

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та основних HR-процесів підприємства **43**

2.3 Оцінка діючих цифрових інструментів управління персоналом в АТ «Львівгаз» **50**

Висновки до розділу 2 **57**

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВУ СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ЛЬВІВГАЗ»

3.1 Обґрунтування вибору цифрових HR-інструментів для АТ «Львівгаз» **59**

3.2 Організаційно-економічне забезпечення впровадження цифрових HR-рішень **65**

Висновки до розділу 3 **69**

ВИСНОВКИ **71**

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **73**

ДОДАТКИ **78**

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровою трансформацією бізнес-процесів, зростанням конкуренції та підвищенням ролі людського капіталу як ключового чинника ефективного функціонування і сталого розвитку підприємств. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом дедалі частіше виявляються недостатньо гнучкими та результативними, що зумовлює необхідність впровадження сучасних цифрових інструментів у HR-системи.

Особливої актуальності ці процеси набувають для підприємств нафтогазової галузі, які функціонують у складному регуляторному та технологічному середовищі, характеризуються високими вимогами до безпеки праці, безперервності виробничих процесів і кваліфікації персоналу. Для АТ «Львівгаз», як оператора газорозподільної системи, ефективне управління персоналом є критично важливим чинником забезпечення надійної експлуатації інфраструктури, стабільності надання послуг та адаптації до умов реформування енергетичного ринку.

Водночас у практиці діяльності багатьох підприємств галузі все ще зберігаються фрагментарні або недостатньо інтегровані HR-процеси, обмежене використання HR-аналітики, цифрових платформ та автоматизованих систем управління персоналом. Це призводить до зниження оперативності управлінських рішень, ускладнює планування розвитку персоналу, підвищує ризики кадрових втрат і стримує підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

З огляду на це, інтеграція цифрових інструментів у систему управління персоналом АТ «Львівгаз» є важливим і своєчасним завданням, яке має не лише прикладне, а й стратегічне значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його стійкого розвитку в умовах цифрової економіки. Обрана тема магістерської роботи відповідає сучасним тенденціям розвитку HR-менеджменту та має значну практичну цінність для підприємств нафтогазової галузі.

Метою магістерської роботи є обґрунтування напрямів інтеграції цифрових інструментів у систему управління персоналом АТ «Львівгаз» з метою підвищення ефективності HR-процесів та результативності діяльності підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні та методологічні засади цифровізації управління персоналом;
- проаналізувати особливості управління персоналом на підприємствах нафтогазової галузі;
- надати загальну характеристику діяльності та кадрового потенціалу АТ «Львівгаз»;
- оцінити стан діючої системи управління персоналом та рівень використання цифрових інструментів;
- виявити основні проблеми, недоліки та обмеження у функціонуванні HR-процесів підприємства;
- обґрунтувати напрями інтеграції сучасних цифрових HR-інструментів у систему управління персоналом АТ «Львівгаз»;

Об’єктом дослідження є система управління персоналом АТ «Львівгаз».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти інтеграції цифрових інструментів у систему управління персоналом нафтогазового підприємства в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність, функції та роль управління персоналом у діяльності підприємств

У контексті розвитку світової та національної економіки зростає значення людського капіталу як одного з ключових чинників забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку організацій. Раціонально сформована система управління персоналом виступає важливим інструментом підвищення результативності менеджменту, сприяє зростанню економічних показників діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних переваг. Зазначена система ґрунтується на безперервному вдосконаленні підходів до реалізації кадрової політики, активному використанні досягнень сучасної управлінської науки та впровадженні передового вітчизняного й зарубіжного досвіду у сфері управління людськими ресурсами.

Водночас у сучасних умовах господарювання відбувається суттєва трансформація ролі працівника в організації. Якщо раніше він розглядався переважно як виконавець визначених функцій, то нині дедалі частіше виступає активним суб’єктом виробничих і управлінських процесів. Залучення персоналу до прийняття управлінських рішень охоплює не лише оперативний та тактичний рівні, а й стратегічний вимір розвитку підприємства. Практика засвідчує, що найвищих результатів досягають ті суб’єкти господарювання, які мають достатній рівень забезпеченості висококваліфікованими кадрами та створюють умови для їх професійного розвитку.

У науковій літературі, як зарубіжній, так і вітчизняній, представлено широкий спектр підходів до визначення сутності поняття «управління персоналом», що зумовлено багатовимірністю цього явища та різними науковими

позиціями дослідників. У межах західної управлінської школи значного поширення набуло трактування, запропоноване М. Армстронгом, який визначає управління персоналом як стратегічно орієнтований і послідовний підхід до керування найціннішим ресурсом організації – її працівниками, що забезпечують індивідуальний і колективний внесок у досягнення поставлених цілей та формування стійких конкурентних переваг.

Інший підхід представлений у працях Дж. Мілковича та Дж. Бодро, які розглядають управління персоналом як сукупність управлінських рішень у сфері трудових відносин, що безпосередньо впливають на рівень ефективності діяльності персоналу та організації в цілому. Така позиція акцентує увагу на управлінській відповідальності за формування умов, які визначають результативність використання людського потенціалу [1].

Аналіз досліджень українських науковців свідчить про наявність різних підходів до тлумачення поняття управління персоналом, що відображає специфіку національної наукової традиції та практичних умов господарювання. Водночас узагальнення наукових поглядів дозволяє виокремити три базові підходи до його розуміння – процесний, системний та функціональний. Саме їх поєднання забезпечує комплексне бачення управління персоналом як цілісної системи взаємопов’язаних елементів, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей організації [2].

У працях вітчизняних науковців поняття управління персоналом переважно розглядається з позицій системного підходу. Так, В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич та Т.Л. Мостенська визначають управління персоналом як системно організований процес відтворення та раціонального використання кадрового потенціалу організації, спрямований на досягнення визначених цілей діяльності [3].

Схожої наукової позиції дотримуються О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук, які трактують зазначене поняття як планомірно організований системний вплив, що здійснюється через комплекс взаємопов’язаних організаційно-економічних і соціальних заходів та спрямований на формування

умов для повноцінного розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [4].

Низка українських учених акцентує увагу на функціональному аспекті управління персоналом, розглядаючи його як окрему складову управлінської діяльності. Зокрема, Л.В. Балабанова та О.В. Сардак, а також Ф.І. Хміль [5] визначають управління персоналом як специфічну функцію менеджменту, спрямовану на забезпечення ефективної взаємодії між організацією та її працівниками.

У свою чергу, В.О. Храмов і А.П. Бовтрук трактують управління персоналом як складову функціональної сфери кадрового господарства, що виступає одним із ключових механізмів організаційного розвитку та управління підприємством [6].

Узагальнення та систематизація наукових підходів до визначення сутності управління персоналом дають підстави стверджувати, що дане поняття є складною багаторівневою управлінською категорією, яка відображає взаємозв’язок цілей, функцій, методів і форм впливу на персонал у процесі реалізації кадрової політики підприємства. Враховуючи результати проведеного теоретичного аналізу, у межах даного дослідження управління персоналом доцільно трактувати як цілісну, динамічну систему управлінських рішень, організаційно-економічних, соціальних та інформаційних інструментів, спрямованих на планування, формування, розвиток, мотивацію та раціональне використання кадрового потенціалу підприємства.

Зазначена система орієнтована на забезпечення ефективної взаємодії між працівниками та організацією, створення умов для професійного зростання персоналу, підвищення його залученості й продуктивності, а також на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. В умовах цифрової трансформації управління персоналом набуває нових змістовних характеристик, що проявляються у використанні сучасних цифрових інструментів, автоматизованих HR-систем і аналітичних технологій, які забезпечують підвищення якості

управлінських рішень, адаптивність HR-процесів та стійкість розвитку організації в мінливому зовнішньому середовищі.

На основі сучасних наукових підходів до формування ефективної підсистеми управління персоналом та з урахуванням досвіду застосування прогресивних зарубіжних методів і технологій менеджменту персоналу вченими в [2] обґрунтовується положення, що управління персоналом у системі менеджменту організації повинно включати шість структурних елементів (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні складники управління персоналом у системі менеджменту організації

Умови функціонування підприємств на нинішньому етапі розвитку, зумовлені цифровізацією, зростанням соціальної відповідальності бізнесу, поширенням гібридного робочого середовища та впливом інших інноваційних чинників, об’єктивно вимагають розширення класичних теорій управління персоналом. До ключових новітніх напрямів і концепцій, які доцільно інтегрувати з традиційними підходами, належать теорія цифрового лідерства та концепція цифрової трансформації.

Цифрове лідерство створює можливості для менеджерів з управління персоналом ефективно застосовувати цифрові інструменти, усвідомлювати технологічні тенденції та впроваджувати інноваційні рішення в HR-практику. Водночас трансформаційне мислення сприяє адаптації управлінських стратегій до динамічного цифрового середовища шляхом інтеграції онлайн-комунікацій, автоматизації процесів і використання аналітики великих даних (Big Data).

Вагомим інноваційним напрямом є Agile-методології та гнучкі організаційні структури. Agile Management, що охоплює такі підходи, як Scrum, Kanban, Lean та інші, забезпечує оперативне реагування на зміни, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій і адаптацію бізнес-процесів до мінливих умов. Гнучкі організаційні моделі (Agile Organization Theory) сприяють формуванню адаптивних, самоорганізованих команд, що є особливо актуальним у межах гібридного формату праці.

Значущу роль у розвитку управління персоналом відіграють теорії управління знаннями та People Analytics. Управління знаннями набуває особливої актуальності завдяки цифровим технологіям, які забезпечують накопичення, обробку та використання інформації для обґрунтованого прийняття управлінських рішень. People Analytics, своєю чергою, ґрунтується на аналізі даних про працівників з метою оптимізації HR-процесів, підвищення продуктивності праці та рівня мотивації персоналу.

У зв’язку зі зростанням соціальної ролі підприємств актуалізуються положення теорії корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та стейкхолдерського підходу. Інтеграція CSR-стратегій сприяє формуванню

позитивного іміджу організації та залученню талантів, для яких соціальна відповідальність є важливою цінністю. Стейкхолдерський підхід, у свою чергу, розширює традиційну модель управління, враховуючи інтереси не лише акціонерів, а й інших зацікавлених сторін – працівників, клієнтів, постачальників і місцевих громад.

Особливості управління розподіленими командами зумовлюють необхідність застосування положень теорій мережевих організацій і віртуальних команд. Мережеві форми організації відображають тенденцію до децентралізації управління та гнучкої взаємодії між підрозділами, що є критично важливим за умов віддаленої та гібридної роботи. Теорії управління віртуальними командами спрямовані на розв’язання проблем комунікації, формування довіри та забезпечення ефективної координації в розподілених колективах [7].

З урахуванням глобальних екологічних викликів доцільним є використання положень теорії сталого розвитку, яка інтегрує екологічні, соціальні та економічні принципи відповідальності й дозволяє підприємствам планувати діяльність з огляду на довгостроковий вплив на довкілля та суспільство.

Розвиток системи управління персоналом у компаніях має тривалий і безперервний характер, що зумовлено поступовою втратою ефективності традиційних організаційних моделей управління людськими ресурсами. У минулому процес керування персоналом відзначався відносною простотою: відповідні функції зосереджувалися у відділах кадрів, підрозділах з організації праці та оплати, а також покладалися на лінійних менеджерів. На сучасному етапі спостерігається істотне розширення функціонального наповнення, внаслідок чого система управління персоналом формується як самостійний напрям діяльності, орієнтований на досягнення операційної досконалості та створення додаткової цінності для бізнесу (рис. 1.2).

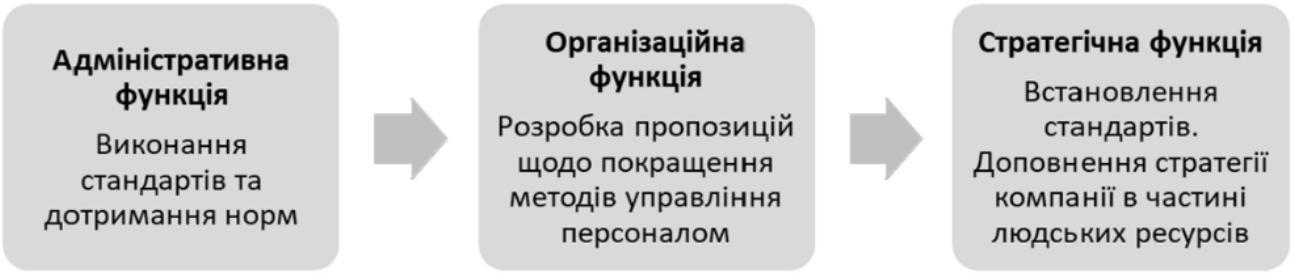


Рисунок 1.2 - Етапи трансформації функції управління персоналом [8, с. 242]

Усі трансформаційні зміни та інноваційні впровадження у сфері управління персоналом спрямовані на досягнення високого рівня продуктивності праці та підвищення загальної ефективності діяльності працівників підприємства. Водночас реалізація будь-яких змін у підходах до HR-менеджменту має здійснюватися з урахуванням бізнес-філософії організації, особливостей її корпоративної культури та організаційної структури, а також відповідати чинній кадровій політиці.

Трансформаційні процеси у сфері управління персоналом охоплюють такі основні напрями:

– корпоративна культура та внутрішні комунікації, що передбачають формування готовності персоналу до викликів і ризиків, здатності до швидкої адаптації до змін, розвитку командної взаємодії, інклюзивності та гендерної рівності, а також посилення ролі корпоративних цінностей у діяльності підприємства;

– організаційна структура управління, для якої характерним є поступовий відхід від жорсткої централізації та ієрархічних моделей на користь децентралізованого управління, делегування повноважень і розвитку партнерської взаємодії;

– система навчання, оцінювання та розвитку персоналу, що ґрунтується на зростанні значущості знань, управлінні кар’єрним розвитком працівників та впровадженні індивідуалізованих траєкторій професійного зростання;

– процеси пошуку та добору персоналу, які зазнають цифрової трансформації шляхом автоматизації рекрутингу, використання чат-ботів,

спеціалізованого програмного забезпечення, відеоінтерв'ю як первинного етапу відбору, а також оцінювання кандидатів за ціннісними орієнтирами;

– мотивація та залученість персоналу, що передбачає підвищену увагу до потреб працівників, рівня їх задоволеності роботою, забезпечення можливостей навчання й розвитку, а також формування ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання;

– автоматизація HR-процесів, яка завдяки використанню цифрових технологій сприяє зменшенню обсягів паперового документообігу, підвищенню оперативності управлінських процедур, зниженню трудомісткості HR-операцій і загальній оптимізації діяльності служби управління персоналом;

– трансформація моделей трудових відносин, що проявляється у поширенні гіг-контрактів, короткострокових проєктів, дистанційної та гібридної форм зайнятості, а також аутсорсингу окремих функцій;

– використання інноваційних HR-технологій, зокрема HRM-систем, аналітики великих даних (Big Data) та ERP-рішень, які забезпечують комплексну підтримку процесів управління людськими ресурсами [8].

Як зазначено в публікації [9] ефективність функціонування підприємства визначається ступенем узгодженості та збалансованості взаємодії всіх його структурних підсистем, серед яких система управління персоналом посідає одну з ключових позицій. Сформована в організації філософія управління людським капіталом знаходить відображення в оптимізації його кількісної та якісної структури, вартості й напрямів розвитку, а також визначає сукупність принципів, покладених в основу формування та функціонування системи управління персоналом.

Підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що перебуває у стані безперервних змін і розвитку. Стійкість такого розвитку значною мірою залежить від рівня гнучкості організації та її здатності до мобільного й раціонального управління наявними ресурсами. Працівник як елемент сукупного людського капіталу підприємства повинен відповідати комплексу професійних і поведінкових характеристик, що забезпечують досягнення стратегічних та

тактичних цілей суб'єкта господарювання. За сучасних умов до таких характеристик належать не лише традиційні параметри робочої сили (рівень освіти, кваліфікація, професійний стаж), а й компетентності, зумовлені трансформаціями зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема здатність до інноваційної діяльності, навички командної взаємодії та самолідерства [10].

Узагальнення наведених положень дозволяє виокремити основні функціональні складові системи управління персоналом на підприємстві, а саме: прийняття управлінських рішень, планування, організацію, облік, контроль, аналіз та оцінювання результатів діяльності, коригування й стимулювання. Зазначені функції є універсальними та реалізуються в системі управління персоналом незалежно від масштабів діяльності підприємства та його галузевої належності.

До спеціальних функцій управління персоналом на рівні підприємства доцільно віднести формування та комплектування персоналу, зокрема визначення вимог до кадрового складу; організацію професійного розвитку працівників; оцінювання персоналу; забезпечення необхідними ресурсами та умовами праці; а також ефективне використання людського потенціалу в процесі господарської діяльності [11].

1.2 Цифрова трансформація HR-процесів: поняття, етапи та сучасні тенденції

Цифровізація менеджменту персоналу постає як комплексний трансформаційний процес, що зумовлює переосмислення місця та ролі системи управління людським капіталом у структурі організаційного менеджменту. Актуальні концептуальні положення цифрової трансформації HR-менеджменту формуються в межах людиноцентричної парадигми, відповідно до якої ключова увага приділяється визначенню функціонального навантаження працівника в умовах впровадження цифрових технологій у HR-процеси.

У дослідженнях технологічних зрушень у сфері управління персоналом Г. В. Бей та Г. В. Середа наголошують на визначальній ролі людського чинника в реалізації потенціалу цифрової HR-трансформації. Зокрема, йдеться про масштабування використання інтегрованих мобільних застосунків, автоматизацію бізнес-процесів у сфері HR, цифрову інтеграцію з хмарними інфраструктурними сервісами, застосування прогнозної HR-аналітики, технологій доповненої реальності та інструментів штучного інтелекту. Ефективне впровадження зазначених цифрових рішень, на думку науковців, вимагає трансформації професійно-компетентнісного профілю менеджера з персоналу, зокрема розвитку цифрових, аналітичних і стратегічних компетентностей [12].

Центральною методологічною проблемою цифрової трансформації менеджменту персоналу залишається оптимальний розподіл управлінських функцій і відповідальності між людиною та алгоритмічними системами штучного інтелекту. У цьому контексті Дж. Берсін обґрунтовує тезу про комплементарний характер взаємодії людини й штучного інтелекту, підкреслюючи, що останній не є повноцінною альтернативою людському ресурсу, а має застосовуватися для виконання стандартизованих, рутинних і високоданих HR-процесів, у яких людська участь є менш ефективною [13].

Як зазначено в [14] вкладення ресурсів у розвиток людського капіталу традиційно розглядаються як один із найбільш результативних напрямів інвестування. Умови цифрової економіки суттєво актуалізували необхідність підвищення продуктивності праці шляхом модернізації підходів до управління персоналом. Підприємства, що послідовно реалізують трансформаційні зміни у сфері HR-менеджменту, зберігають високий рівень конкурентоспроможності та посідають провідні позиції у відповідних галузях.

У цілому цифрова трансформація управління людськими ресурсами має еволюційний характер і охоплює перехід від концепції personnel management, орієнтованої переважно на виконання облікових та адміністративних функцій, до моделі human capital management, у межах якої людський капітал розглядається як

стратегічний ресурс формування стійких конкурентних переваг підприємства (рис. 1.3).

Personnel management →	**Human resource (HR) management** →	**Human capital (HC) management**
1990-ті роки	*2000-ті роки*	*2020-ті роки*
- кадровий облік - розрахунок зарплати - допомога в роботі з персоналом	- зручні HR-інструменти - оптимізація витрат на персонал	- digital-процеси - HR-аналітика - інтеграція HR-процесів - management self-service
облікова функція →	**ефективність HR-процесів** →	**створення конкурентної переваги**

Рисунок 1.3 – Трансформація HR-функції

Цифрова трансформація управління персоналом являє собою комплексний і багатоаспектний процес, спрямований не лише на модернізацію технологічного інструментарію, а й на ґрунтовне переосмислення змісту та методів HR-діяльності. Ключовими цілями цифрових перетворень у сфері управління людськими ресурсами є:

1) механізація та автоматизація стандартних і повторюваних HR-операцій;
2) підвищення обґрунтованості та результативності управлінських рішень;
3) персоналізація взаємодії з працівниками з урахуванням їхніх індивідуальних потреб;
4) забезпечення відкритості, прозорості та ефективності комунікаційних процесів;
5) розвиток цифрово орієнтованої корпоративної культури;
6) посилення механізмів інформаційної та кібернетичної безпеки.

Класичні HRM-системи поступово втрачають свою актуальність, трансформуючись у багатофункціональні цифрові платформи, зорієнтовані на управління талантами, безперервне професійне навчання, розвиток компетентнісного потенціалу та підвищення рівня залученості персоналу. Такі перетворення зумовлюють суттєві зміни в організаційних структурах підприємств, бізнес-процесах і управлінських функціях, акцентуючи увагу на інтеграції цифрових рішень у всі елементи кадрової політики.

За умов зростання глобальної нестабільності, спричиненої економічними потрясіннями, політичними трансформаціями та динамічним розвитком технологій, традиційні підходи до стратегічного управління персоналом дедалі частіше виявляються недостатньо адаптивними. У зв’язку з цим актуалізується перехід до моделей адаптивного прийняття рішень, що базуються на сценарному аналізі, ризик-менеджменті та використанні інструментів прогнозної аналітики.

Вагому роль у забезпеченні такої адаптивності відіграють технології штучного інтелекту та машинного навчання, які дозволяють виявляти закономірності у поведінці персоналу, прогнозувати рівень плинності кадрів, ступінь залученості працівників і потребу в розвитку окремих компетенцій [15].

У стратегічному HR-плануванні дедалі ширше застосовуються динамічні моделі прийняття управлінських рішень, що враховують множинність змінних та альтернативні сценарії розвитку подій. В умовах цифрової трансформації такі моделі дають змогу моделювати вплив зовнішніх факторів – зокрема змін у податковому регулюванні або запровадження нових соціальних норм – на внутрішні HR-процеси. Це забезпечує прийняття управлінських рішень не лише на основі ретроспективного аналізу, а й з урахуванням імовірнісних сценаріїв, що істотно підвищує стійкість організації до факторів невизначеності.

Цифрову трансформацію процесів управління персоналом автори [16] роботи визначають як набір принципів та основних чинників, що спонукають компанію до підвищення інноваційної гнучкості; застосування досвіду працівників; поліпшення обміну знаннями; запровадження інновацій (рис. 1.4).

Застосування цифрових рішень надає працівникам можливість оперативно та результативно опановувати нові компетентності й застосовувати їх у професійній діяльності. Скорочення часу, що витрачається на виконання стандартизованих HR-операцій, створює передумови для зосередження зусиль на роботі з клієнтами та наданні сервісних послуг.

Цифрові перетворення формують якісно нові умови функціонування підприємств і водночас висувають підвищені вимоги до системи організаційного управління. Інтеграція цифрових технологій у ключові бізнес-процеси тісно

пов’язана з управлінням організаційними змінами, зокрема із забезпеченням залученості персоналу та його розвитку на основі технологічних, освітніх і комунікаційних інновацій.

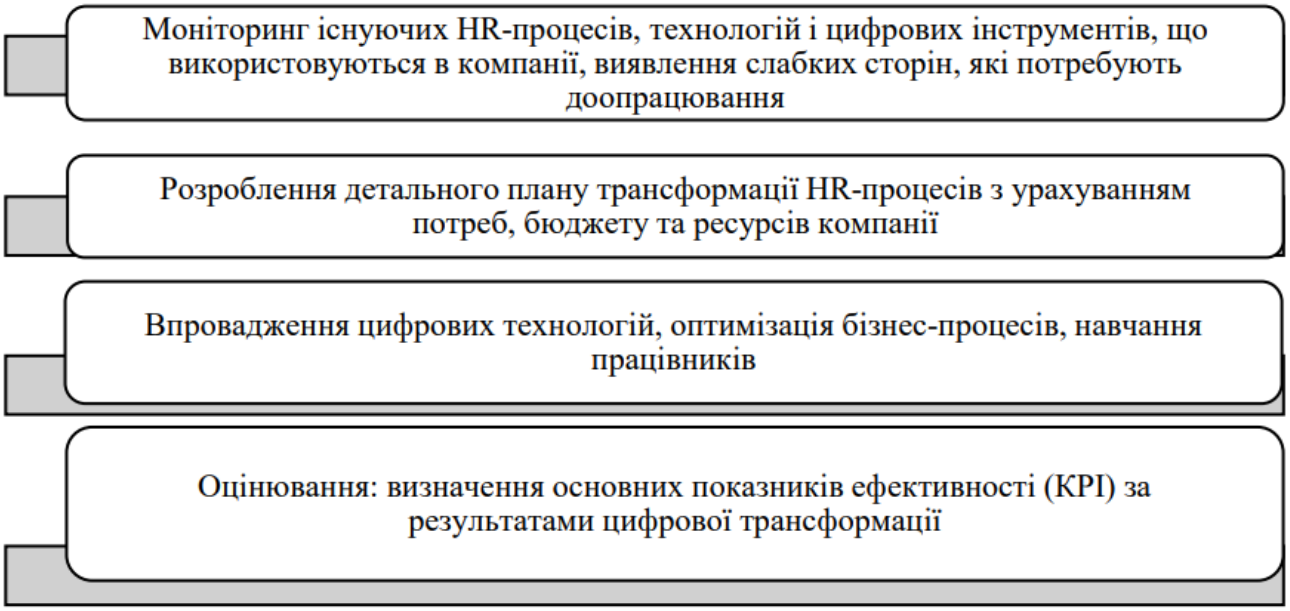


Рисунок 1.4 – Етапи цифрової трансформації процесів управління персоналом в організації [16]

Цифрову трансформацію доцільно розглядати як сукупність методів і інструментів, спрямованих на підтримку впровадження та ефективного використання спеціалізованих цифрових платформ.

Цілі цифрових перетворень у системі управління персоналом значною мірою визначають зміст стратегії цифрової трансформації, структуру портфеля цифрових ініціатив, обсяги необхідних інвестицій, а також результати й ефекти, що досягаються в процесі її реалізації.

За потреби можу ще більше формалізувати стиль, скоротити обсяг або інтегрувати текст у логіку попереднього підрозділу магістерської роботи.

Автори вважають, що цифрова трансформація системи управління персоналом, як правило, передбачає створення спеціалізованої цифрової платформи, функціонування якої забезпечується сервісним інтегратором,

відповідальним за організацію взаємодії з цифровими технологіями та відповідними інструментами [16] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Цілі цифрової трансформації HR-процесів

Завдання	Опис завдань
Підвищення конкурентоспроможності компанії, застосовуючи оптимізацію процесів управління персоналом	Надання нових послуг із використанням цифрових технологій. Перехід на нові бізнес-моделі ведення бізнесу, що дасть змогу зміцнити позиції на ринку.
Підвищення якості бізнес-рішень персоналу	Використання сучасних технологій для переведення даних у цифровий формат, впровадження HR-аналітики з метою: об'єктивного оцінювання діяльності персоналу; підвищення лояльності працівників; підвищення ефективності бізнесу, створення сприятливого робочого середовища; покращення процесу прийняття управлінських рішень у роботі з персоналом.
Застосування цифрових платформ в управлінні персоналом	Створення ефективних цифрових робочих процесів для всіх HR-функцій. Використання програмного забезпечення для автоматизації рутинних завдань, що дає змогу HR-спеціалістам зосередитися на стратегічних завданнях. Об'єднання різних HR-систем в єдину екосистему для забезпечення безперебійної роботи.
Підпорядкування цифрової трансформації управління персоналом бізнес стратегії компанії	Інтегрованість всіх HR–процесів у загальний розвиток компанії, забезпечення гнучкості у прийнятті стратегічних рішень.
Підтримання високого рівня адаптивності реалізованих трансформаційних змін, які мають швидко реагувати на зміни зовнішньої середовища.	Формування корпоративної культури, просування бренду роботодавця, підтримка інновацій.
Орієнтація на працівника	Створення позитивного досвіду працівника через впровадження ефективних цифрових інструментів. Забезпечення індивідуального підходу до працівника за допомогою цифрових рішень, таких як персоналізовані платформи навчання, індивідуальні кар'єрні плани.

Однією з ключових ознак діджиталізації є стрімке поширення цифрових, зокрема інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які охоплюють сукупність методів і процесів роботи з інформацією із застосуванням комп'ютерної техніки та телекомунікаційних засобів.

На сучасному етапі розвиток ІКТ виступає вагомим фактором, що впливає на швидкість і напрям розвитку підприємств. Використання цифрових технологій сприяє зростанню мотивації персоналу, формуванню креативного мислення, оптимізації використання робочого часу. Завдяки мультимедійним інструментам та інтерактивним можливостям інформація подається більш наочно та ефективно засвоюється.

Сучасні ІКТ суттєво трансформують підходи до менеджменту, змінюючи умови праці, характер діяльності, професійні інтереси та партнерські зв'язки. Серед основних засобів масового впровадження інноваційних ІКТ, які зумовили якісні зміни в управлінні підприємствами, доцільно виокремити мейнфрейми, персональні комп'ютери, Інтернет, спеціалізовані глобальні мережі, хмарні технології, інтернет-сенсори та інші. Максимальне використання потенціалу ІКТ і перетворення їх на джерело конкурентних переваг є одним із ключових завдань сучасних керівників [15].

В таблиці 1.2 автори демонструють суттєву трансформацію підходів до управління персоналом під впливом цифровізації та розвитку сучасних інформаційних технологій.

Таблиця 1.2 – Порівняння старих і нових правил HR [15, с.44]

Старі правила	Нові правила
HR-відділи зосереджуються на процесі дизайну та гармонізації, щоб створювати стандарти практики HR	Фокус відділів HR орієнтується на оптимізацію продуктивності працівників, залученість, командну роботу та зростання кар'єри
HR вибирають хмарних постачальників та впроваджують «коробкові» рішення для створення метрик	HR будують інновації, вибирають спеціалізоване програмне забезпечення, яке відповідає потребам організації, розвивають додатки та управляють платформами для метрик
Технологічні команди HR зосереджуються на впровадженні та інтеграції аналітики ERP з фокусом «використовуй простіше»	Технологічні команди HR рухаються за рамки ERP, щоб розвивати цифрові можливості та мобільні додатки із зосередженням на «продуктивності в роботі»
Центри передового досвіду HR зосереджуються на процесі дизайну та на вдосконаленні процесів	Центри передового досвіду HR використовують AI, чати, додатки та інші передові технології, щоб масштабувати силу працівників

Програми HR розраховані на масштабування	Програми HR націлені на сегменти працівників, персональні та специфічні групи, надаючи їм карти досвіду, які відповідають їхній роботі та кар'єрі
HR зосереджується на «самообслугову-ванні» як способі масштабування сервісу та підтримки	HR зосереджується на активізації допомоги працівникам, допомагаючи їм зробити роботу продуктивнішою та ефективнішою
HR будує «портали самообслуговування» для працівників як технологічну платформу, яка полегшує знаходження транзакційних потреб і програм	HR будує інтегровані «платформи досвіду працівників», використовуючи цифрові додатки, управління справами, AI та боти для підтримки постійних потреб працівників

Порівняння «старих» і «нових» правил HR свідчить про перехід від процесно-орієнтованої та адміністративної моделі до людиноцентричної, інноваційної та стратегічної функції управління персоналом.

Раніше діяльність HR-відділів була зосереджена переважно на стандартизації та гармонізації процесів, упровадженні типових рішень і масштабуванні сервісів. Натомість сучасний HR фокусується на підвищенні продуктивності працівників, їх залученості, розвитку командної взаємодії та підтримці кар'єрного зростання, що підкреслює орієнтацію на створення цінності для бізнесу через розвиток людського капіталу.

Зміни простежуються і в технологічному забезпеченні HR-функції. Якщо раніше пріоритет надавався впровадженню «коробкових» хмарних рішень та використанню аналітики ERP-систем, то сьогодні HR підрозділи дедалі частіше розробляють індивідуальні цифрові рішення, використовують спеціалізоване програмне забезпечення, мобільні додатки та платформи, орієнтовані на підвищення ефективності роботи працівників.

Важливою тенденцією є трансформація ролі центрів передового досвіду HR. Замість вдосконалення окремих процесів вони застосовують штучний інтелект, чат-боти, цифрові додатки та інші інноваційні технології для масштабування можливостей працівників і підтримки їхньої повсякденної діяльності.

Крім того, відбувається перехід від універсальних, масових HR-програм до персоналізованих рішень, орієнтованих на конкретні сегменти персоналу. Сучасні

HR-платформи формують індивідуальні «карти досвіду працівників», які враховують специфіку їхніх посад, завдань і кар'єрних траєкторій.

Таким чином, аналіз таблиці демонструє, що сучасний HR еволюціонує від функції обслуговування та самообслуговування до ролі активного партнера бізнесу, який за допомогою цифрових технологій створює комплексний, персоналізований та продуктивний досвід працівників.

1.3 Класифікація цифрових інструментів управління персоналом (HRM-системи, HR-аналітика, автоматизація, цифрові платформи)

Сучасний етап розвитку економіки характеризується динамічними цифровими змінами, зростанням швидкості інформаційних потоків та необхідністю опрацювання значних обсягів даних. Активне використання цифрових рішень і технологічних інструментів актуалізує потребу в поглибленому аналізі інформації та вдосконаленні методів управління великими даними. У зв'язку з цим підприємства дедалі частіше орієнтуються на підвищення ефективності інформаційно-аналітичної підтримки своїх управлінських рішень у різних сферах діяльності.

Особливої уваги вимагає сфера управління людськими ресурсами, яка у сучасних компаніях супроводжується безперервним накопиченням даних, складними інформаційними взаємозв'язками та потребою систематизації результатів щоденної операційної діяльності. Традиційні підходи до роботи з кадровою інформацією поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність упровадження інноваційних інструментів цифрового менеджменту.

Серед таких інструментів ключову роль відіграють HR-аналітика та технології Big Data, які забезпечують комплексне опрацювання інформації про персонал і формують підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень. Технології Big Data створюють інформаційну базу, на основі якої здійснюється

поглиблений аналіз кадрових процесів, що підвищує якість оцінювання та прогнозування розвитку людського капіталу.

Водночас практика застосування зазначених цифрових рішень на підприємствах залишається фрагментарною та не завжди результативною, що свідчить про недостатній рівень їх інтеграції у систему управління персоналом. Це зумовлює потребу у всебічному дослідженні сучасних цифрових підходів до менеджменту та їх ключових елементів, зокрема HR-аналітики й Big Data, з метою підвищення ефективності управління людським капіталом.

У практиці управління людськими ресурсами підприємств технології Big Data використовуються як інструмент глибокого аналізу характеристик потенційних працівників з метою визначення їх відповідності стратегічним і операційним потребам організації. Залучення великих масивів даних у процесі підбору персоналу сприяє вдосконаленню взаємодії між рекрутинговими підрозділами та кандидатами, розширює інформаційне поле щодо вакансій і роботодавця, а також підвищує якість кадрових рішень у повсякденній діяльності компанії [17, с.122].

Аналітична робота з персоналом ґрунтується на використанні Big Data як базового джерела інформації для HR-аналітики. В межах цього напряму здійснюється прогнозування результатів управління персоналом, оптимізація витрат, пов’язаних із людськими ресурсами, а також формування довгострокових підходів до розвитку кадрового потенціалу. Серед ключових функцій HR-аналітики слід виокремити оцінювання ефективності добору працівників, аналіз доступу до висококваліфікованих фахівців, визначення результативності інвестицій у розвиток персоналу, планування залучення нових талантів, розроблення механізмів їх утримання, побудову систем оцінювання персоналу та дослідження впливу соціально-психологічних чинників на ефективність бізнес-процесів [18, с.25].

Методологічною основою HR-аналітики є комплексне використання внутрішньої статистики підприємства, результатів соціологічних досліджень, показників фінансово-економічної діяльності, даних із цифрових платформ і

соціальних мереж, а також аналітичних матеріалів міжнародного та національного рівнів. Реалізація HR-аналітики здійснюється послідовно і передбачає акумулювання та систематизацію даних, аналіз ключових HR-індикаторів, ухвалення управлінських рішень, прогнозування можливих наслідків та оцінку результатів через механізм зворотного зв'язку [18, с.23].

Вітчизняна практика застосування HR-аналітики зосереджується переважно на плануванні потреб у персоналі, формуванні систем винагороди та компенсацій, а також на рекрутингу й оцінюванні працівників. Значно рідше аналітичні інструменти використовуються для підтримки кар'єрного розвитку та збереження ключових співробітників. Натомість у зарубіжних компаніях аналітика талантів є невід'ємною складовою стратегічного управління, що характеризується високим рівнем інтеграції з іншими аналітичними підсистемами організації [18, с.25].

Застосування HR-аналітики забезпечує можливість опрацювання та візуального подання значних обсягів даних, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку кадрового потенціалу та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Ефективність такого підходу підтверджується практикою провідних міжнародних компаній, зокрема Amazon, Walmart і Tesco [19, с.15].

Узагальнення викладених положень дозволило автору [20] виокремити основні напрями використання HR-аналітики та технологій Big Data, які схематично представлені на рис. 1.5

На наш погляд, застосування HR-аналітики в практиці управління персоналом дає змогу компаніям перейти від інтуїтивних рішень до обґрунтованого, даноорієнтованого управління людським капіталом. Передусім це проявляється у підвищенні якості кадрових рішень, зокрема у сфері добору, адаптації та розвитку працівників, оскільки аналіз даних дозволяє точніше визначати відповідність кандидатів вимогам посади та прогнозувати їхню майбутню результативність.

Використання HR-аналітики сприяє оптимізації витрат на персонал завдяки виявленню неефективних процесів, зниженню рівня плинності кадрів і більш раціональному плануванню чисельності працівників. Компанії отримують

можливість завчасно ідентифікувати ризики звільнення ключових фахівців, оцінювати ефективність систем мотивації та формувати дієві програми утримання талантів, що позитивно впливає на стабільність колективу.

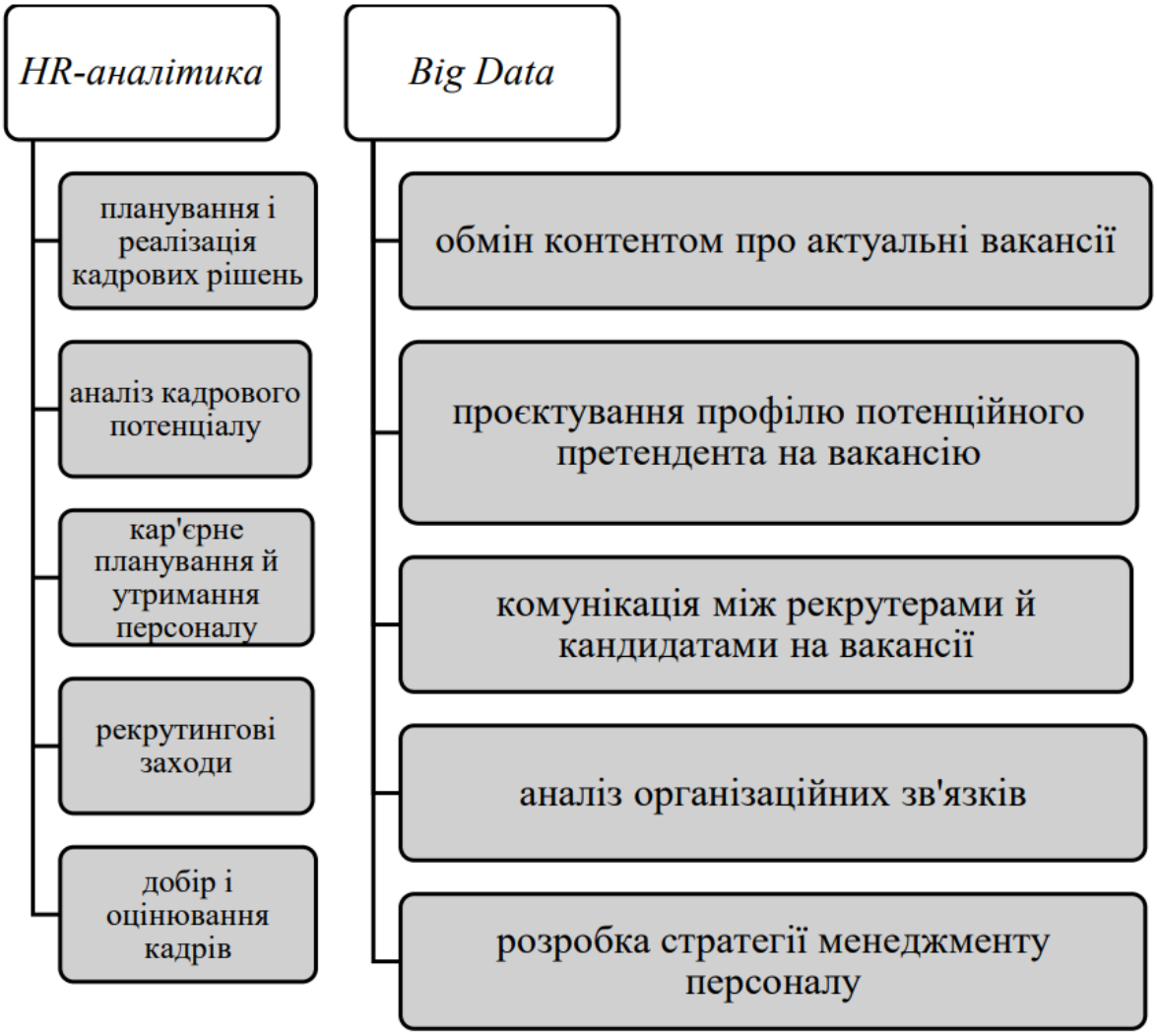


Рисунок 1.5 – Основні напрями використання HR-аналітики та Big Data [20]

Практичним результатом упровадження HR-аналітики є також підвищення продуктивності праці та залученості персоналу, оскільки аналіз взаємозв’язку між умовами праці, психологічним кліматом і бізнес-показниками дозволяє створювати більш сприятливе робоче середовище. Окрім цього, HR-аналітика забезпечує підтримку стратегічного розвитку підприємства, надаючи керівництву інструменти для прогнозування потреб у компетенціях, планування кар’єрного зростання працівників і формування кадрового резерву.

Загалом застосування HR-аналітики підвищує прозорість управління людськими ресурсами, сприяє узгодженню HR-стратегії з цілями бізнесу та дозволяє перетворити роботу з персоналом на джерело довгострокових конкурентних переваг підприємства.

В свою чергу, застосування технологій Big Data в управлінні людськими ресурсами забезпечує якісно новий рівень роботи з кадровою інформацією та прийняття управлінських рішень. Передусім це проявляється у можливості обробки значних обсягів різнорідних даних у режимі, близькому до реального часу, що дозволяє отримувати більш повну та об’єктивну картину стану й динаміки людського капіталу підприємства. На основі аналізу великих даних компанії можуть точніше прогнозувати потребу в персоналі, оцінювати потенціал працівників і визначати ключові фактори їхньої продуктивності.

Практичним результатом використання Big Data є підвищення ефективності процесів рекрутингу та відбору персоналу, оскільки аналіз цифрових слідів кандидатів, результатів тестувань і професійного досвіду дає змогу зменшити ризик помилкових кадрових рішень. Крім того, Big Data сприяє зниженню рівня плинності кадрів шляхом виявлення закономірностей, що впливають на задоволеність працівників роботою, їхню мотивацію та наміри щодо зміни місця праці.

Використання великих даних дозволяє оптимізувати витрати на персонал і підвищити результативність інвестицій у розвиток людського капіталу, оскільки керівництво отримує інструменти для оцінювання ефективності навчальних програм, систем винагороди та соціальних пакетів. Водночас Big Data створює передумови для персоналізації управління персоналом, що полягає у формуванні індивідуальних підходів до розвитку, мотивації та кар’єрного зростання працівників.

У цілому застосування Big Data в управлінні людськими ресурсами підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища, посилює обґрунтованість управлінських рішень та сприяє формуванню стійких

конкурентних переваг за рахунок ефективного використання потенціалу персоналу.

HRM-системи (Human Resource Management systems) – це спеціалізовані інформаційні системи, призначені для автоматизації та підтримки процесів управління людськими ресурсами в організації. Вони забезпечують централізований збір, зберігання, обробку та аналіз даних про персонал, що дозволяє підвищити ефективність роботи HR-підрозділів і якість управлінських рішень.

HRM-системи охоплюють ключові функції управління персоналом, зокрема планування чисельності працівників, рекрутинг і адаптацію, облік робочого часу, нарахування заробітної плати та компенсацій, оцінювання результативності, навчання і розвиток персоналу, формування кадрового резерву та управління кар'єрою. Завдяки інтеграції з іншими інформаційними системами підприємства такі рішення забезпечують прозорість HR-процесів і узгодженість кадрової політики зі стратегічними цілями бізнесу.

Таким чином, HRM-системи виступають важливим інструментом цифрового менеджменту, що сприяє оптимізації роботи з персоналом, зниженню адміністративного навантаження та підвищенню ефективності використання людського капіталу організації.

HRM-система має виконувати основні завдання (модулі), зокрема:

– ведення обліку відповідно до законодавства України (модулі регламентованого обліку працівників, модуль штатного розпису, модуль персоніфікованого обліку Пенсійного фонду, модуль військового обліку);

– супровід управлінського обліку (може включати такі модулі, як навчання персоналу, підбір кадрів, атестація, переатестація працівників, планування у потребі персоналу або їх зайнятості та ін.) [21].

Тривалість запровадження кадрової системи визначається розміром організації, наявністю відокремлених підрозділів, числом співробітників, а також укомплектованістю HR-служб. Під час реалізації проєкту передбачається

підготовка користувачів до роботи з програмним забезпеченням і перенесення наявної інформації про персонал у нове середовище.

Для компаній малого масштабу повний процес зазвичай триває від одного до двох місяців. В організаціях середнього рівня впровадження може займати від двох до чотирьох місяців. У великих компаніях реалізація кадрової системи, як правило, потребує від чотирьох до восьми місяців.

Цифрові платформи в системі управління людськими ресурсами – це інтегровані онлайн-середовища, що об’єднують різні інструменти, сервіси та дані для комплексної підтримки HR-процесів. Вони забезпечують автоматизований обмін інформацією між працівниками, HR-підрозділами та керівництвом, створюючи єдиний цифровий простір для управління людським капіталом.

Такі платформи охоплюють основні напрями роботи з персоналом, зокрема рекрутинг, адаптацію, навчання й розвиток, оцінювання результативності, управління кар’єрою, мотивацію та комунікації. Їх ключовою особливістю є інтеграція різних функціональних модулів, використання аналітики, елементів штучного інтелекту та хмарних технологій, що дозволяє обробляти великі обсяги даних і підтримувати прийняття управлінських рішень.

У системі управління людськими ресурсами цифрові платформи сприяють підвищенню прозорості HR-процесів, персоналізації взаємодії з працівниками, зростанню продуктивності праці та узгодженню HR-стратегії із загальними цілями організації. Вони трансформують традиційні підходи до управління персоналом, перетворюючи HR на стратегічного партнера бізнесу.

Функція управління персоналом у сучасних умовах здатна докорінно переосмислити досвід працівників шляхом глибокого оновлення HR-процесів, технологічних рішень і внутрішньої організації HR-служби на основі використання цифрових платформ, прикладних сервісів та інноваційних форматів надання HR-послуг. У цифровому середовищі взаємодія між HR та досвідом співробітників формується через орієнтацію на користувацький підхід, який передбачає проєктування мобільних рішень із урахуванням повного життєвого циклу взаємодії працівника з HR-сервісами. Такий підхід поєднує принципи

дизайн-мислення з можливостями мобільних і соціальних технологій, мультимедійного контенту та цифрових комунікацій.

Водночас концепція цифрового HR базується на інтеграції соціальних платформ, мобільних застосунків, аналітичних інструментів і хмарних технологій, що формує єдине цифрове середовище для підвищення ефективності роботи персоналу та покращення досвіду кандидатів. За умов стрімкого розвитку готових технологічних рішень з боку провайдерів компанії потребують розроблення власних комплексних стратегій і програм цифрового управління людськими ресурсами, адаптованих до їхніх бізнес-цілей та організаційних особливостей [22].

В умовах активної цифрової трансформації ринку праці від сучасного працівника вимагається володіння широким спектром компетентностей, що забезпечують ефективну діяльність у технологічно зміненому робочому середовищі та сприяють його сталому професійному розвитку. Згідно з результатами дослідження World Economic Forum *«The Future of Jobs Report»*, присвяченого аналізу впливу цифровізації на структуру зайнятості та підходи до управління персоналом, ключове значення має сформованість цифрової грамотності, яка охоплює розуміння принципів роботи сучасних технологій і впевнене використання електронних засобів комунікації, офісних програм та онлайн-платформ. Не менш важливою є здатність до аналітичного осмислення інформації, що передбачає роботу з даними, їх інтерпретацію та застосування аналітичних інструментів для ухвалення виважених рішень.

Ефективна діяльність у цифровому просторі також потребує розвинених комунікативних умінь, зокрема здатності до чіткого, структурованого й результативного спілкування в онлайн-форматі через різні канали взаємодії. Важливою складовою професійної компетентності стає самоменеджмент, який включає планування робочого часу, визначення пріоритетних завдань і використання цифрових інструментів для організації діяльності. Паралельно з цим зростає значення здатності працювати в умовах багатозадачності, що передбачає одночасне виконання кількох функцій або проєктів без втрати якості та продуктивності.

Окрему роль відіграють творчий підхід і відкритість до інновацій, які дозволяють генерувати нові ідеї, швидко адаптуватися до технологічних змін і впроваджувати сучасні рішення у професійну практику. У цифровому середовищі також підвищується потреба в ефективній командній взаємодії, зокрема у співпраці з колегами, що перебувають у різних географічних локаціях, із використанням віртуальних засобів комунікації та спільної роботи. Водночас динамічність цифрових змін зумовлює необхідність постійного самонавчання, що полягає в самостійному опануванні нових технологій, регулярному оновленні знань і розвитку професійних навичок відповідно до трансформацій у сфері трудової діяльності [23, 24].

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад інтеграції цифрових інструментів у систему управління персоналом підприємств у контексті цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано, що за сучасних умов людський капітал виступає визначальним чинником конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій, а ефективність його використання безпосередньо залежить від рівня зрілості системи управління персоналом і здатності цієї системи адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. За результатами досліджень, приходимо до таких висновків:

1. Управління персоналом у сучасному розумінні розглядається не лише як сукупність адміністративних процедур, а як стратегічно орієнтована діяльність, спрямована на формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу з метою досягнення довгострокових цілей підприємства. Виявлено, що трансформація ролі працівника з об’єкта управління на активного учасника управлінських і виробничих процесів потребує переосмислення традиційних моделей HR-менеджменту.

2. Цифрова трансформація HR-процесів є комплексним та поетапним процесом, який охоплює впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію стандартних операцій, використання аналітичних інструментів і формування цифрово орієнтованої корпоративної культури. Визначено, що ключовими цілями цифрових перетворень у сфері управління персоналом є підвищення якості управлінських рішень, зростання продуктивності праці, персоналізація взаємодії з працівниками, забезпечення прозорості HR-процесів та підвищення адаптивності організацій до умов невизначеності.

3. Обґрунтовано доцільність використання сучасних концепцій і підходів до управління персоналом, зокрема цифрового лідерства, Agile-менеджменту, People Analytics, управління знаннями, теорії сталого розвитку та стейкхолдерського підходу. Доведено, що інтеграція зазначених концепцій із традиційними моделями управління дозволяє формувати гнучкі, орієнтовані на людину HR-системи, здатні ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки та гібридних форм зайнятості.

4. Встановлено, що HRM-системи, HR-аналітика, технології Big Data, автоматизовані HR-рішення та цифрові платформи не лише автоматизують кадрові процеси, а й формують єдину цифрову екосистему управління людськими ресурсами, яка забезпечує інтеграцію даних, підтримку стратегічного планування та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

5. Результати аналізу практичних аспектів використання HR-аналітики та Big Data свідчать про їх значний потенціал у підвищенні ефективності рекрутингу, оптимізації витрат на персонал, зниженні плинності кадрів, прогнозуванні потреб у компетенціях і розвитку талантів. Доведено, що використання великих масивів даних та аналітичних інструментів дозволяє перейти від інтуїтивного до даноорієнтованого управління персоналом, що є необхідною умовою формування конкурентних переваг підприємств у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РІВНЯ ЇЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ГАЗОРОЗПОДІЛЬЧИХ ПІДЖПРИЄМСТВ

2.1 Загальна характеристика газорозподільної системи та діяльності АТ «Львівгаз»

Газорозподільна мережа – це сукупність трубопроводів і супутніх елементів, призначених для транспортування природного газу від магістральних газопроводів до кінцевих споживачів, включно з житловими будинками, підприємствами та іншими об’єктами. У цю систему входять газопроводи різного тиску (низького, середнього та високого), газорозподільні станції, пункти регулювання тиску та інше обладнання, яке забезпечує безпечну і надійну подачу палива до споживачів. Газ у мережі високого тиску надходить з магістралей, а через розподільні пункти він переходить у середній і низький тиск для подальшої доставки до споживчих об’єктів. Такі мережі є ключовою складовою частиною газорозподільної системи країни, що гарантує безперервну роботу всіх газових сервісів для населення і бізнесу.

В Україні газорозподільна мережа створює розгалужену інфраструктуру протяжністю близько 290 000 км, яка обслуговує десятки мільйонів побутових і небутових споживачів. Ця система традиційно розподіляється між регіональними операторами газових мереж, кожен із яких має природну монополію в своєму регіоні, і загалом їх налічується понад сорок [25].

Оператор газорозподільної мережі (ГРМ) відповідає за забезпечення доставки газу споживачам – він контролює тиск у трубах, утримує мережі та обладнання в робочому стані, приймає показники лічильників, встановлює і перевіряє лічильники, підключає нових клієнтів, усуває аварійні ситуації та надає технічні послуги, пов’язані з розподілом газу.

У структурі газового ринку сучасної України відбуваються важливі зміни, спрямовані на уніфікацію та модернізацію газорозподільної інфраструктури. Так, у вересні 2022 р. на базі «Газ України» в межах групи НАК «Нафтогаз України» створено ТОВ «Газорозподільні мережі України» («ГАЗМЕРЕЖІ») як національного оператора, що має координувати та впорядкувати роботу мереж по всій території країни під єдиним брендом. У межах цієї реформи з 2023 р. і надалі «ГАЗМЕРЕЖІ» отримують ліцензії на розподіл газу в різних областях, розширюючи власну присутність та приймаючи на обслуговування мільйони споживачів.

Такі зміни покликані підвищити ефективність і надійність газорозподільної системи, зробити управління нею більш централізованим та технічно оновленим, а також зміцнити енергетичну інфраструктуру країни в умовах сучасних викликів.

На ринку природного газу в Україні чітко розділені ролі газопостачальної компанії та оператора газорозподільної мережі (ГРМ), оскільки ці компанії виконують різні функції у забезпеченні газопостачання і мають окремі обов’язки перед споживачами.

Газопостачальна компанія (постачальник газу) відповідальна за придбання і продаж газу як товару кінцевому споживачу. Саме постачальник формує договір постачання природного газу, визначає вартість газу, виписує рахунки за спожиті обсяги, інформує клієнтів про ціни та порядок оплати, а також надає консультаційні та сервісні послуги щодо розрахунків і сервісів. Постачальник не займається технічною доставкою ресурсу, він купує газ на оптовому ринку чи у виробника і передає його споживачу через мережу, що належить оператору ГРМ.

Оператор ГРМ, навпаки, не продає газ як товар – він відповідає за фізичну доставку газу до споживачів**.** Його функції включають технічне обслуговування газових мереж, підтримання необхідного тиску, виконання планових і аварійних ремонтів, встановлення та обслуговування лічильників, передачу показань і розрахункових даних постачальникам, а також забезпечення безпеки роботи газових мереж. Оператор ГРМ має ліцензію від державного регулятора та є

природним монополістом на території своєї ліцензійної зони, тому змінити його неможливо без зміни місця проживання.

У практичному житті це означає, що споживач отримує дві різні квитанції: одну за куплений газ від постачальника, іншу за доставку (розподіл) газу від оператора ГРМ. Плата за розподіл не залежить від того, скільки газу куплено, а лише від того, що мережі підтримуються в робочому стані та забезпечують безпеку й доступність ресурсу для користувача [27].

Таким чином, ключова відмінність полягає в тому, що постачальник газу забезпечує енергоресурс як товар і взаємодіє з клієнтом у комерційному аспекті**, а** оператор ГРМ забезпечує технічне функціонування, розподіл та доставку цього ресурсу до споживача**.** Така модель розподілу обов'язків має на меті підвищити прозорість ринку газу, забезпечити конкуренцію серед постачальників і підтримувати безпечну інфраструктуру для всіх користувачів.

В Україні оператор газорозподільної мережі (ОГРМ) – це юридична особа, яка має ліцензію НКРЕКП на розподіл природного газу на певній території (область, частина області, місто). Історично склалося так, що переважна більшість таких операторів були створені у формі акціонерних товариств (АТ) – колишніх облгазів. Саме вони володіли або користувалися газорозподільними мережами та здійснювали їх експлуатацію.

Тому на практиці в кожній області функціонувало акціонерне товариство типу, яке виконувало функції оператора ГРМ: обслуговувало газові мережі, забезпечувало доставку газу, відповідало за технічний стан інфраструктури, аварійні роботи, приєднання споживачів і облік газу. Саме ці АТ були ідентифіковані споживачами як «облгази».

В Україні налічується приблизно 39-40 регіональних операторів газорозподільних мереж (облгазів), тобто компаній, які здійснюють діяльність з розподілу (доставки) природного газу до кінцевих споживачів на певних територіях (зазвичай – за областями або частинами областей). Ці газорозподільні підприємства законодавчо визначені як оператори ГРМ і мають ліцензії на таку діяльність від державного регулятора [28].

До 2020-х років більшість таких операторів формально були представлені як акціонерні товариства (ПАТ, АТ, ПрАТ), що оперували розподільною інфраструктурою у своїх регіонах. За даними звітів про операторів ГРМ, у переліку було декілька десятків компаній з формою «АТ» або «ПрАТ», таких як АТ «Вінницягаз», АТ «Закарпатгаз», АТ «Івано-Франківськгаз», АТ «Київгаз», АТ «Полтавагаз» тощо, разом із іншими товариствами, що здійснювали розподіл [29].

У контексті реформ ринку газу та створення ТОВ «Газорозподільні мережі України» частина цих обласних операторів була об’єднана під централізоване управління для підвищення ефективності, єдності стандартів обслуговування й модернізації мереж. Так, низка облгазів, зокрема АТ «Рівнегаз», АТ «Запоріжгаз» і АТ «Чернівцігаз», перейшла під контроль групи компаній Нафтогаз, що збільшило кількість обласних операторів у складі національного оператора до понад 20.

Таким чином, формально до початку реформи на ринку природного газу в Україні діяло близько 40 облгазів у форматі акціонерних товариств, але в процесі об’єднання й передачі частини мереж під єдиного оператора частина з них змінила організаційно-правову форму або статус у складі загальнонаціонального оператора.

Розвиток газового господарства у Львівській області має дуже довгу історію – понад 150 років, що робить її однією з найстаріших в Україні. Перші газові об’єкти з’явилися ще у 1856-1858 роках, коли у Львові було збудовано газовий завод для освітлення вулиць міста світильним газом, і ця галузь мала важливе значення для розвитку урбаністичної інфраструктури регіону.

У радянський період галузь пройшла кілька організаційних трансформацій – від тресту до газового заводу, а з 1955 року Львівгаз діяв як обласне газове господарство під управлінням місцевих органів влади.

У 1994 році на базі державного підприємства створено акціонерне товариство «Львівгаз», яке з того часу виконувало функції оператора

газорозподільної мережі на території Львівщини. Ця дата вважається офіційним роком реєстрації компанії в сучасній правовій формі [30].

До червня 2023 року, до реформ ринку газу, компанія належала приватним акціонерам, проте з тих пір вона увійшла до складу групи Нафтогаз України, що стало частиною реорганізації газорозподільної інфраструктури в Україні.

Сьогодні АТ «Львівгаз» є частиною Групи Нафтогаз та функціонує як підприємство розподілу природного газу на території Львівської області в Україні. Це акціонерне товариство, основною діяльністю якого є розподіл природного газу споживачам Львівської області. Компанія експлуатує регіональну інфраструктуру газорозподільної мережі: труби різного тиску, пункти регулювання тиску, обладнання для безпечної транспортування та подачі «блакитного палива» до будинків, підприємств і бюджетних структур у регіоні [31].

АТ «Львівгаз» входить до великої вертикально інтегрованої енергетичної структури Групи Нафтогаз, головної енергетичної компанії України, яка належить державі та здійснює діяльність у всіх сегментах газового ринку – від видобутку до постачання та розподілу [32]. На головному сайті групи зазначено, що створення «монолітної газорозподільної системи», яка працює безперервно для комфорту клієнтів, є однією з ключових стратегічних цілей. До структури Нафтогазу поступово приєднуються регіональні ГРМ-компанії, зокрема АТ «Львівгаз», що сприяє технічній оптимізації та покращенню сервісу для споживачів.

Як оператор газорозподільної мережі, компанія відповідає за обслуговування та експлуатацію мережі, безперервну подачу газу користувачам та оперативне реагування на позаштатні ситуації (аварії, витоки тощо). Вона також здійснює підключення нових споживачів до газових мереж, встановлення й обслуговування лічильників, збирання показників та їхню передачу для проведення розрахунків.

Компанія підтримує технічні служби та аварійно-диспетчерські підрозділи, які працюють цілодобово для забезпечення стабільного та безпечного газопостачання.

АТ «Львівгаз» забезпечує клієнтів інформацією про тарифи, порядок підключення, роботу мереж і контакти аварійно-диспетчерської служби (зокрема, номер 104 для оперативних викликів).

Також працюють спеціальні ресурси для обслуговування клієнтів, у тому числі онлайн-кабінети, сервіси для передачі показників лічильників та контакт-центри, що підвищує рівень сервісу для споживачів у Львівській області [31].

АТ «Львівгаз» відіграє важливу роль у підтриманні та розвитку газорозподільної інфраструктури регіону. Завдяки великій протяжності мереж – близько 25 000 км трубопроводів**,** що обслуговують Львівську область, компанія забезпечує значну частину споживачів доступом до природного газу, і рівень газифікації регіону перевищує 74 % населення.

Модернізація мереж передбачає оновлення застарілого обладнання, заміну магістралей і розподільних ліній на більш сучасні труби та арматуру, впровадження автоматизованої системи контролю тиску, а також підвищення ефективності обслуговування споживачів. Реформи на рівні ринку спрямовані на забезпечення більшої інвестиційної спроможності компаній, у тому числі через тарифи, які дозволяють акумулювати кошти для модернізації.

Завдання модернізації включають також підвищення безпеки експлуатації мереж, скорочення втрат газу через витоки, оновлення систем обліку та підвищення рівня сервісу для населення та підприємств. Ці кроки сприяють підвищенню надійності газопостачання, зниженню ризиків аварій та оптимізації витрат експлуатаційного характеру, що має важливе значення в умовах зростання споживання та технологічних вимог [33].

В Україні тарифи на розподіл природного газу встановлюються Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) на основі економічно обґрунтованих витрат операторів ГРМ і чинних методик тарифоутворення. Вони різняться залежно від регіону, технічного стану мереж, кількості споживачів та витрат на обслуговування системи кожного оператора. Структура тарифу включає витрати

на експлуатацію мереж, компенсацію втрат газу, оплату праці, а також частину, спрямовану на реконструкцію і модернізацію інфраструктури [34].

За даними НКРЕКП, середні базові тарифи на послуги розподілу газу для різних філій ТОВ «Газорозподільні мережі України» (національного оператора**)** коливаються приблизно від 0,43 до 1,99 грн/м³ (без ПДВ). Наприклад, тариф Львівської філії становить приблизно 1,69 грн/м³ (без ПДВ)**,** а деякі інші філії мають нижчі або вищі значення залежно від місцевих умов.

Конкретні дані для Львова, де працює філія «Газмережі» (до складу якої входила й мережа «Львівгаз»), показують тариф на розподіл близько 2,028 грн/м³ (з ПДВ) для побутових споживачів станом на 1 лютого 2026 року [35].

Інші оператори ГРМ мають різні ставки: у деяких регіонах приватні облгази або філії національного оператора мали тарифи нижче середнього**,** наприклад Харківська міська філія –близько 0,43 грн/м³ без ПДВ. У той же час оператори в областях із менш щільними мережами або з більшими витратами на обслуговування могли мати тарифи близько 1,99 грн/м³ або більше.

За даними про плани змін тарифів у 2026 році, регулятор пропонував їх підвищення для непобутових споживачів (промислових підприємств), але для населення тарифи на розподіл залишаються стабільними у період дії воєнного стану та певний період після його завершення, щоб пом’якшити фінансове навантаження на домогосподарства.

Також існують оцінки, що у минулих роках розподільчі ставки серед різних облгазів могли значно відрізнятися: деякі оператори мали значно нижчі тарифи (приблизно 0,3-0,4 грн/м³), тоді як інші сягали понад 2-3 грн/м³, залежно від економічних обґрунтувань та місцевих мереж [36].

Таким чином, тарифна політика на розподіл газу в Україні є диференційованою: вона залежить від регіону, масштабу газорозподільної інфраструктури, місцевих умов експлуатації та регулювання НКРЕКП. Наразі, за чинних правил і на умовах воєнного стану, тарифи для побутових споживачів залишаються стабільними, а різниця між окремими операторами виявляється

переважно у величині ставки на розподіл у регіонах з різними технічними й економічними показниками.

У європейських країнах фактичні тарифи для споживачів значно вищі загалом через більшу частку логістичних, регуляторних та мережевих витрат у кінцевій ціні енергоносія. Хоча точних даних про тарифи на розподіл газу по кожній з країн ЄС у відкритому доступі для порівняння з українськими ставками немає, дані Eurostat і інші огляди енергетичних витрат показують, що ціна природного газу для домогосподарств у ЄС в середньому значно вища**,** ніж в Україні. Наприклад, середня кінцева ціна блакитного палива для домогосподарств у ряді країн ЄС перевищує 10 євро за 100 кВт·год**,** що еквівалентно суттєво вищій загальній платі за газ і мережеві послуги в порівнянні з українськими показниками [37].

Таблиця 2.1 – Порівняння тарифів на розподіл або мережеву складову газу в Україні та кількох європейських країнах [38, 39]

Країна / Показник	Тариф на розподіл газу або мережеві складові	Одиниці виміру	Коментар
Україна	~ 1,69–1,99 грн/м³ (≈ 0,04–0,05 € / м³)	грн/м³ без ПДВ	Тариф на розподіл газу для населення (залежить від регіону); окрема плата ≈ частина загального рахунку.
ЄС (СРІБНА статистика)	Частка розподілу у кінцевій ціні ≈ 10 – 43 %	% вартості	У середньому розподіл становить ~23 % загальної ціни газу для домогосподарств у ЄС.
Центральна Європа (загальна ціна)	≈ 0,3 – 1,0 € / м³	€/м³	Це середня загальна ціна газу (включно з доставкою), окремі компоненти розподілу можна виділити статистично.
Швеція	≈ 2,01 € / м³	€/м³	Один із найвищих тарифів на газ у Європі (загальна ціна для населення), дещо вища частина мережевих витрат.
Болгарія / Литва / Словаччина	≈ 0,6 € / м³	€/м³	Нижчі загальні ціни на газ у ЄС; частина розподілу складає вагому долю.
Угорщина	≈ 0,3 € / м³	€/м³	Один із найнижчих загальних рівнів у ЄС, включно з доставкою.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та основних HR-процесів підприємства

Основними стратегічними цілями підприємства АТ «Львівгаз» є:

- отримання доходу від усіх видів діяльності, що передбачена законодавчими актами України та спрямована на задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів та персоналу підприємства;

- безперебійне функціонування системи газопостачання та забезпечення споживачів природним газом;

- реалізація завдань з експлуатації газорозподільних мереж;

- розвиток галузевого комплексу, збереження поточних та формування нових виробничих і технологічних зв'язків;

- проєктування, будівництво, ремонт газових мереж, у т.ч за замовленням населення.

Кадровий потенціал АТ «Львівгаз» формується відповідно до галузевої специфіки газорозподільної діяльності, яка характеризується високим рівнем технічної складності, підвищеними вимогами до безпеки праці та значною регламентованістю виробничих процесів. Як оператор газорозподільної мережі регіонального рівня, підприємство забезпечує експлуатацію, технічне обслуговування та розвиток протяжної інженерної інфраструктури, що зумовлює потребу в чисельному та професійно диференційованому персоналі.

Структура персоналу підприємства є переважно інженерно-технічною та виробничою, з високою часткою працівників робітничих професій (слюсарі, майстри, диспетчери, аварійні бригади), інженерів, фахівців з охорони праці, технічного контролю та обліку газу. Адміністративно-управлінський персонал зосереджений у функціональних підрозділах, що відповідають за планування, фінанси, правове забезпечення, управління персоналом і взаємодію з регулятором. Така структура відповідає типовій моделі кадрового забезпечення операторів ГРМ.

На основі корпоративних документів і річної інформації для акціонерів можна зробити висновок, що кадрова політика підприємства значною мірою

централізована та формалізована. Управління персоналом здійснюється в межах затверджених положень, внутрішніх регламентів і нормативних актів, що відповідає вимогам галузевого законодавства та стандартам корпоративного управління. Особлива увага приділяється кадровим рішенням на рівні топ-менеджменту, що підтверджується публікацією інформації про призначення та звільнення посадових осіб.

Основними HR-процесами на підприємстві є планування потреби в персоналі, добір і розміщення кадрів, організація професійного навчання та підвищення кваліфікації, а також забезпечення охорони праці та промислової безпеки. З огляду на специфіку діяльності, значну роль відіграє безперервне навчання працівників технічних підрозділів, регулярна перевірка знань і допусків до виконання робіт підвищеної небезпеки. Це формує стабільний, але водночас досить консервативний кадровий профіль підприємства.

Система мотивації персоналу має переважно матеріальний характер і базується на тарифній оплаті праці, доплатах за складність і небезпечність робіт, а також преміальних виплатах. Водночас, аналіз відкритої інформації свідчить про обмежене використання сучасних інструментів нематеріальної мотивації, індивідуального розвитку кар’єри та HR-аналітики, що є типовим для більшості регіональних операторів ГРМ [40].

Кадровий потенціал АТ «Львівгаз» формується з урахуванням специфіки газорозподільної діяльності, яка потребує значної кількості технічного персоналу, високого рівня професійної підготовки працівників та постійного дотримання вимог безпеки. Підприємство належить до категорії великих регіональних операторів газорозподільної мережі, що зумовлює розгалужену організаційну структуру та значну чисельність персоналу.

Загальна чисельність персоналу АТ «Львівгаз» становить 2100 осіб. Розподіл персоналу АТ «Львівгаз» за функціональними групами представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розподіл персоналу АТ «Львівгаз» за функціональними групами

Функціональна група персоналу	**Чисельність, осіб**	**Частка у загальній чисельності, %**
Технічний та виробничий персонал	1 240	59,0
Адміністративно-управлінський персонал	340	16,2
Інженерно-технічні фахівці та ІТ-спеціалісти	250	11,9
Служби охорони праці, безпеки та екології	110	5,2
Допоміжний і сервісний персонал	160	7,7
Усього	**2 100**	**100,0**

Отримані дані свідчать, що основну частину штату підприємства становить технічний і виробничий персонал, який забезпечує експлуатацію газорозподільних мереж, проведення аварійно-відновлювальних робіт та технічне обслуговування обладнання. Така структура є типовою для операторів ГРМ в Україні.

Якісний склад персоналу характеризується домінуванням працівників із вищою та середньою спеціальною освітою, що відповідає галузевим вимогам до безпечної експлуатації об’єктів підвищеної небезпеки.

Таблиця 2.3 – Розподіл персоналу АТ «Львівгаз» за рівнем освіти

Рівень освіти	**Чисельність, осіб**	**Частка, %**
Вища освіта	1 320	62,9
Середня спеціальна (технічна)	630	30,0
Професійно-технічна	150	7,1
Усього	**2 100**	**100,0**

Переважання працівників з вищою освітою пояснюється значною кількістю інженерних, управлінських і аналітичних посад, а також підвищеними вимогами до кваліфікації персоналу в газорозподільній сфері.

Важливою характеристикою кадрового потенціалу підприємства є тривалість роботи працівників у галузі, що безпосередньо впливає на якість і

безпеку виконання виробничих процесів. Розподіл персоналу за стажем роботи наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розподіл персоналу за стажем роботи

Стаж роботи	**Чисельність, осіб**	**Частка, %**
Понад 10 років	950	45,2
Від 5 до 10 років	670	31,9
До 5 років	480	22,9
Усього	**2 100**	**100,0**

Значна частка працівників зі стажем понад 10 років свідчить про кадрову стабільність підприємства, водночас актуалізує потребу в оновленні персоналу та передачі професійного досвіду молодшим працівникам.

Гендерна структура персоналу відображає галузеву специфіку, оскільки більшість технічних і виробничих посад традиційно обіймають чоловіки, тоді як жінки зосереджені переважно в адміністративних, фінансових та кадрових підрозділах.

Таким чином, кадровий склад АТ «Львівгаз» із чисельністю 2100 осіб відповідає типовій структурі середнього за масштабами оператора газорозподільної мережі. Персонал підприємства характеризується високою часткою кваліфікованих технічних працівників, значним виробничим досвідом та достатнім рівнем професійної освіти. Водночас ключовими викликами у сфері управління персоналом залишаються омолодження кадрового складу, розвиток цифрових компетенцій, впровадження HR-аналітики та формування системи безперервного професійного навчання.

SWOT-аналіз кадрового потенціалу дозволяє комплексно оцінити внутрішні можливості та обмеження системи управління персоналом підприємства, а також визначити зовнішні чинники, що впливають на її розвиток в умовах трансформації газорозподільної галузі. SWOT-аналіз кадрового потенціалу АТ «Львівгаз» на основі проведених спостережень та інтерв’ю представлено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз кадрового потенціалу АТ «Львівгаз»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Висока частка кваліфікованого технічного персоналу з практичним досвідом роботи в газорозподільній галузі	Вікова диспропорція персоналу та значна частка працівників зі стажем понад 10 років
Стабільність кадрового складу та низький рівень плинності кадрів	Обмежене залучення молодих спеціалістів і випускників технічних закладів освіти
Чітка регламентованість HR-процесів та відповідність галузевим стандартам безпеки	Консервативний характер системи управління персоналом
Високий рівень професійної відповідальності та культури безпеки праці	Недостатній розвиток системи нематеріальної мотивації
Наявність інженерно-технічного та управлінського персоналу з вищою освітою	Обмежене використання HR-аналітики та цифрових HR-інструментів
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Впровадження цифрових HR-платформ і автоматизованих HRM-систем	Старіння кадрового складу та ризик втрати критично важливих компетенцій
Розвиток системи безперервного професійного навчання і перекваліфікації персоналу	Міграція кваліфікованих фахівців у приватний сектор або за кордон
Залучення молодих спеціалістів через співпрацю з технічними університетами	Дефіцит кадрів робітничих і інженерних професій на ринку праці
Формування кадрового резерву та програм наступності управлінських посад	Зростання вимог до персоналу в умовах цифровізації без належної адаптації
Інтеграція HR-аналітики у стратегічне планування підприємства	Регуляторні обмеження у сфері оплати праці та стимулювання персоналу

Результати SWOT-аналізу свідчать, що кадровий потенціал АТ «Львівгаз» має суттєві внутрішні переваги, зокрема високий рівень професійної підготовки працівників, значний виробничий досвід та сформовану культуру безпеки. Ці чинники забезпечують стабільність функціонування підприємства та надійність газорозподільної інфраструктури.

Водночас виявлені слабкі сторони, зокрема вікова структура персоналу та обмежене впровадження сучасних HR-інструментів, можуть стримувати подальший розвиток кадрового потенціалу та знижувати адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Особливої уваги потребує питання омолодження персоналу та формування системи передачі знань.

Зовнішні можливості, пов’язані з цифровізацією HR-процесів, розвитком професійного навчання та формуванням кадрового резерву, створюють передумови для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Водночас наявні загрози – дефіцит кваліфікованих кадрів, міграційні процеси та

регуляторні обмеження – вимагають проактивної кадрової політики та стратегічного підходу до управління персоналом.

Реалізація HR-процесів на АТ «Львівгаз» здійснюється в умовах високої регламентованості діяльності, підвищених вимог до професійної підготовки персоналу та необхідності забезпечення безперервного і безпечного функціонування газорозподільної інфраструктури. Система управління персоналом підприємства орієнтована на підтримку стабільності кадрового складу, дотримання нормативних вимог та розвиток професійних компетенцій працівників.

Планування потреби в персоналі на підприємстві здійснюється на основі виробничих програм, технічного стану газорозподільних мереж, обсягів ремонтних і модернізаційних робіт, а також прогнозів плинності кадрів. Основна увага приділяється забезпеченню аварійно-диспетчерських служб, виробничих підрозділів і технічних служб необхідною кількістю кваліфікованих працівників. Планування має поєднувати поточні потреби з довгостроковими цілями розвитку підприємства, зокрема в частині цифровізації та оновлення інфраструктури.

Процес добору персоналу на АТ «Львівгаз» реалізується з урахуванням специфіки посад. Для технічних і робітничих професій ключовими критеріями є наявність профільної освіти, допусків до робіт підвищеної небезпеки та практичного досвіду. Для інженерно-технічних і управлінських посад застосовується конкурсний відбір, що включає аналіз резюме, співбесіди та оцінку професійних компетенцій. Важливим напрямом розвитку HR-процесу є налагодження співпраці з профільними закладами освіти з метою залучення молодих спеціалістів, зокрема з Івано-Франківським національним технічним університетом нафти і газу, де з 2024року здійснюється підготовка здобувачів за освітньо-професійною програмою «Розподіл та постачання енергоносіїв» другого магістерського рівня.

Адаптація нових працівників здійснюється через систему наставництва, первинні інструктажі з охорони праці та промислової безпеки, ознайомлення з корпоративними стандартами й внутрішніми регламентами. Для виробничого

персоналу ключовим елементом адаптації є практичне навчання безпосередньо на робочому місці під керівництвом досвідчених працівників. Ефективна адаптація сприяє зниженню ризиків виробничого травматизму та підвищенню продуктивності праці.

Система навчання персоналу на АТ «Львівгаз» має безперервний характер і охоплює як обов'язкові програми (перевірка знань з охорони праці, технічні допуски, атестація), так і підвищення кваліфікації працівників. Особлива увага приділяється навчанню технічного персоналу новим технологіям, методам діагностики та обслуговування газових мереж. Перспективним напрямом є розвиток управлінських і цифрових компетенцій для інженерно-технічних працівників і керівників підрозділів.

Оцінювання персоналу здійснюється на основі результатів виконання виробничих завдань, дотримання норм безпеки, якості виконаних робіт і дисципліни. Система мотивації має поєднувати матеріальні стимули (тарифна оплата праці, надбавки, премії) з нематеріальними елементами, такими як визнання результатів праці, можливості професійного розвитку та участь у проєктах модернізації. Розвиток системи оцінювання ефективності персоналу дозволяє підвищити прозорість HR-процесів і залученість працівників.

На підприємстві формується кадровий резерв для ключових технічних і управлінських посад, що забезпечує спадкоємність управління та знижує ризики втрати критичних компетенцій. Управління кар'єрою ґрунтується на поєднанні професійного зростання, підвищення кваліфікації та поступового розширення відповідальності працівників. Особливо важливою є передача знань від досвідчених працівників молодшим спеціалістам.

Реалізація HR-процесів на АТ «Львівгаз» здійснюється не одним структурним підрозділом, а сукупністю суб'єктів управління, кожен з яких виконує визначені функції в межах своєї компетенції.

Безпосередню організацію та координацію HR-процесів здійснює служба управління персоналом, яка є центральною ланкою в системі HR-менеджменту підприємства. До її функцій належить планування потреби в персоналі,

організація добору та найму працівників, кадрове адміністрування, ведення особових справ, контроль дотримання трудового законодавства, а також участь у розробленні внутрішніх нормативних документів у сфері управління персоналом. HR-служба також координує процеси адаптації, навчання та оцінювання персоналу.

На стратегічному рівні формування кадрової політики здійснюється правлінням та керівництвом підприємства**.** Саме ці органи визначають загальні напрями розвитку персоналу, затверджують штатний розпис, структуру підприємства, політику оплати праці, а також ключові управлінські рішення щодо призначення та звільнення керівників структурних підрозділів. Керівні органи відповідають за інтеграцію HR-цілей у загальну стратегію розвитку підприємства та забезпечення відповідності кадрової політики регуляторним і галузевим вимогам.

Важливу роль у реалізації HR-процесів відіграють керівники виробничих, інженерних та адміністративних підрозділів. Вони безпосередньо залучені до формування запитів на персонал, участі у відборі кандидатів, оцінювання професійних і особистісних якостей працівників, а також контролю результатів їхньої роботи. Керівники підрозділів виконують функції лінійних менеджерів з управління персоналом, забезпечуючи практичну реалізацію HR-рішень на операційному рівні.

2.3 Оцінка діючих цифрових інструментів управління персоналом в АТ «Львівгаз»

За результатами аналізу платформи Analytics Google [41], в таблиці 2.6 представлено основні цифрові інструменти управління персоналом, які на сьогодні активно використовуються суб’єктами господарювання різних форм власновсті та видів діяльності.

Таблиця 2.6 – Використання цифрових інструментів управління персоналом

Аспект управління	Цифрові інструменти	Зміст діяльності, ефект
Рекрутинг	Системи автоматизованого відбору	Ефективний підбір кандидатів. Зниження часу на відбір. Залучення більшого числа кандидатів.
	Платформи для відеоінтерв'ю	Віддалене проведення інтерв'ю. Запис та аналіз співбесід
Навчання, розвиток	ЛМС (Learning Management Systems)	Централізоване навчання. Відстеження прогресу навчання
	Платформи електронного навчання	Покращення та розвиток навичок працівників. Залучення потенційних талантів. Формування резервів кадрів.
	Інтерактивні навчальні модулі	Підвищення залученості учасників.
	Геймифікація (інструменти та техніки, засновані на іграх)	Підвищення мотивації співробітників.
Оцінка та звітність	ПЗ для управління проєктами	Моніторинг завдань та проєктів. Оцінка продуктивності персоналу.
	Платформи управління зарплатою	відстеження відпусток і канали зв'язку, які дозволяють відділу кадрів легко обробляти державну документацію
	Аналітичні інструменти	Збір даних про продуктивність. Аналітика для прийняття рішень
Автоматизація процесів	Роботизована обробка даних (RPA)	Автоматизація рутинних завдань. Зниження витрат на обробку даних
	Системи ERP	Інтеграція бізнеспроцесів. Управління ресурсами організації
Управління комунікаціями	Цифрові комунікаційні платформи	Поліпшення внутрішньої комунікації. Швидкий обмін інформацією
	Електронний підпис	Економія часу, паперових та інших ресурсів.

За результатами моніторингу Harvard Business Review організації з добре розвиненою стратегією цифрової адаптації економлять в середньому $4.9

мільйона на місяць порівняно з тими, хто не використовує такі методи повною мірою. Також зазначається, що підприємства, які інтенсивно впроваджують цифрові технології, демонструють на 30 % вищу ступінь використання програмного забезпечення. Менеджери відчувають невідкладність ініціатив своєї компанії щодо різноманітності, справедливості, інклюзивності та приналежності (DEIB) [42].

До ключових напрямів управління людськими ресурсами, що реалізуються із використанням цифрових технологій, належать підбір персоналу, професійне навчання і розвиток, оцінювання результатів діяльності та формування аналітичної звітності, цифровізація кадрових процедур, а також організація внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Узагальнення ролі цифрових інструментів у підвищенні ефективності управління персоналом і оптимізації бізнес-процесів дає підстави стверджувати, що керівництву сучасних організацій доцільно здійснювати виважений вибір технологічних рішень, орієнтуючись на стратегічні цілі впливу на працівників, різноманіття доступних цифрових можливостей та інтереси всіх зацікавлених сторін.

На основі доступної офіційної інформації про АТ «Львівгаз» (структуровані корпоративні документи, звіти, інформація для акціонерів) і типових практик операторів газорозподільних мереж в Україні**,** можна виокремити цифрові інструменти, які підприємство використовує в управлінні персоналом.

1. Системи корпоративного документообігу

АТ «Львівгаз» оприлюднює внутрішні регламенти, положення, зміни в керівному складі та іншу нормативну інформацію у цифровому форматі. Це свідчить про використання електронних систем управління документами (DMS/ECM)**,** що:

- зберігають і структурують документи щодо HR-політик;
- забезпечують доступ працівників до нормативів і процедур;
- інтегруються з іншими бізнес-системами.

2. ERP-модулі для обліку персоналу

У групі Нафтогаз Україна, до якої належить АТ «Львівгаз», широко використовуються системи корпоративного планування ресурсів (ERP), які включають HR-/Payroll-модулі. Ці системи дозволяють автоматизувати:

- ведення кадрових карток;
- облік трудових договорів, графіків, відпусток;
- нарахування заробітної плати та економічні показники;
- звітність і статистику по персоналу.

3. Цифрові платформи для комунікації

Управління персоналом значною мірою спирається на електронні засоби комунікації:

- електронна пошта – для повідомлень, інструктажів, розсилок;
- внутрішні портали – для оголошень і HR-об’яв;
- комунікаційні платформи (MS Teams / Zoom / Skype) – для онлайн-співбесід, навчань, вебінарів;
- чат-боти або сервіси підтримки – потенційно для HR-запитів (характерно для компаній на корпоративних платформах).

Це дозволяє забезпечити HR-процеси навіть у розподілених командах та у виробничих підрозділах.

4. Системи навчання та атестації персоналу

Через специфіку роботи (висока небезпека, стандарти безпеки) підприємство використовує цифрові засоби для:

– електронного навчання (LMS) – організація курсів і тестів;

– онлайн-атестацій та перевірки знань – для охорони праці, технічних допусків;

– відеоматеріали та презентації – для інструктажів безпеки.

Така практика є типовою для операторів ГРМ.

5. Інструменти управління рекрутингом

При доборі персоналу використовуються сучасні цифрові інструменти, що включають:

– портали для розміщення вакансій;

– системи відстежування кандидатів (ATS) – для реєстрації, сортування, оцінки резюме;

– інтеграції з професійними платформами (LinkedIn, Work.ua, DOU/HH.ua тощо).

Це дозволяє вирішувати кадрові потреби швидше й ефективніше.

6. Аналітичні інструменти для HR-звітності

Підприємство має:

– табличні модулі (Excel) для аналізу показників персоналу;

– потенційне використання BI-інструментів (Power BI, Tableau) у межах ERP;

– статистику щодо плинності, витрат на персонал, динаміки чисельності.

Це дозволяє HR-службі формувати аналітичні звіти для управління.

На основі доступної інформації про діяльність компанії та її корпоративні практики можна виділити такі цифрові інструменти в HR-управлінні (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 - Цифрові інструменти в HR-управлінні АТ «Львівгаз»

Категорія	Приклади функцій	Коментар
Системи документообігу	Зберігання HR-регламентів, доступ до політик	Наявність цифрових нормативних документів
ERP-HR-модулі	Облік кадрів, зарплата, звітність	Типово для підприємств Нафтогаз-групи
Комунікаційні платформи	Teams, Zoom, пошта	Необхідні для онлайн-співбесід, внутрішніх повідомлень
LMS / засоби навчання	Онлайн-курси, відео-матеріали, тести	Атестація та технічне навчання
Рекрутинг-системи	ATS, портали вакансій	Підтримка процесів добору
Аналітичні інструменти	BI / Excel-звітність	HR-звітність, планування

Отже, АТ «Львівгаз» використовує комплекс цифрових інструментів**,** які забезпечують автоматизацію управління персоналом, підтримку комунікацій, навчання та облік. Проте, підприємство потребує удосконалення/розширення використання цифрових інструментів для підвищення ефективності управління персоналом.

З метою оцінювання потреби в удосконаленні цифрових інструментів в управлінні персоналом нами було розроблено анкету для опитування адміністративного персоналу. Зміст анкети-опитувальника представлено в Додатку А.

У ході дослідження було проведено анкетування адміністративного персоналу АТ «Львівгаз», у якому взяли участь 30 респондентів, що представляли керівників структурних підрозділів, спеціалістів адміністративних служб та працівників кадрового підрозділу. Аналіз відповідей засвідчив високий рівень залученості працівників до використання цифрових інструментів у щоденній професійній діяльності. Переважна більшість опитаних зазначила, що застосовує цифрові рішення на постійній основі, що підкреслює їх важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування HR-процесів підприємства.

Найактивніше цифрові інструменти використовуються у сфері кадрового обліку та документообігу, а також у процесах внутрішньої комунікації між працівниками та підрозділами. Значна частина респондентів також відзначила застосування цифрових рішень під час проведення навчання, інструктажів і підвищення кваліфікації персоналу. Водночас такі напрями управління персоналом, як оцінювання результатів діяльності, рекрутинг і стратегічне планування потреб у персоналі, за оцінками опитаних, залишаються менш цифровізованими, що свідчить про фрагментарний характер впровадження цифрових HR-інструментів.

Оцінюючи зручність і ефективність наявних цифрових рішень, більшість респондентів надала їм середню оцінку. Лише незначна частка опитаних вважає чинні цифрові інструменти повністю зручними та такими, що суттєво спрощують робочі процеси. Для переважної кількості працівників цифрові рішення лише частково підвищують ефективність роботи або не мають відчутного впливу на результативність виконання професійних обов’язків. Окремі респонденти зауважили, що використання окремих цифрових інструментів ускладнює роботу через надмірну кількість операцій або складність інтерфейсів.

Суттєвим результатом опитування стало виявлення типових проблем у використанні цифрових HR-інструментів. Найчастіше працівники вказували на дублювання інформації в різних системах, недостатній рівень інтеграції між окремими цифровими рішеннями та обмежений функціонал наявних інструментів. Крім того, значна частина респондентів звернула увагу на нестачу навчання щодо користування цифровими системами, що знижує рівень їх ефективного застосування та створює додаткове навантаження на персонал.

Переважна більшість опитаних однозначно або скоріше позитивно оцінила необхідність подальшого удосконалення цифрових інструментів управління персоналом на підприємстві. Респонденти наголосили, що першочергового розвитку потребують автоматизація кадрового документообігу, впровадження інструментів HR-аналітики та вдосконалення цифрових рішень у сфері навчання і розвитку персоналу. Важливим також було визнано покращення внутрішніх комунікацій та запровадження сучасних підходів до оцінювання ефективності працівників.

Потребу в удосконаленні цифрових HR-інструментів демонструють дані результатів опитування наведених в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка необхідності удосконалення цифрових HR-інструментів

Варіант відповіді	Кількість осіб	Частка, %
Так, однозначно	18	60,0
Скоріше так	9	30,0
Важко відповісти	2	6,7
Скоріше ні	1	3,3
Ні	0	0,0
Разом	30	100,0

Узагальнюючи результати опитування, можна зробити висновок, що наявні цифрові інструменти управління персоналом на АТ «Львівгаз» виконують переважно допоміжну функцію та не повною мірою забезпечують потреби адміністративного персоналу. Виявлені проблеми та очікування працівників формують об’єктивне підґрунтя для розроблення заходів із модернізації цифрової

HR-інфраструктури підприємства, впровадження інтегрованих HRM-рішень і розвитку цифрових компетенцій персоналу, що в перспективі сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

Висновки до розділу 2

У другому здійснено комплексний аналіз системи управління персоналом та рівня її цифровізації на прикладі газорозподільного підприємства АТ «Львівгаз», за результатами якого:

1. Встановлено, що АТ «Львівгаз» функціонує в умовах високої регламентованості діяльності, значних вимог до безпеки праці та безперервності виробничих процесів, що істотно впливає на підходи до формування та розвитку кадрового потенціалу. Кадрова структура підприємства є типовою для операторів газорозподільних мереж і характеризується домінуванням технічного та виробничого персоналу, значною часткою працівників із вищою та середньою спеціальною освітою, а також високим рівнем професійного досвіду. Аналіз якісного складу персоналу та розподілу за стажем роботи виявив низку потенційних кадрових викликів, зокрема тенденцію до старіння персоналу, обмежене залучення молодих спеціалістів і ризики втрати критично важливих компетенцій у перспективі. Це актуалізує необхідність розвитку системи кадрового резерву, передачі знань та оновлення професійних компетенцій працівників, у тому числі з урахуванням цифрових трансформацій у галузі.

2. Дослідження основних HR-процесів показало, що управління персоналом на АТ «Львівгаз» має формалізований і централізований характер, ґрунтується на внутрішніх регламентах і галузевих стандартах та орієнтоване насамперед на забезпечення безпеки, стабільності й відповідності нормативним вимогам. Ключовими HR-процесами є планування персоналу, добір і адаптація кадрів, організація навчання та атестації, оцінювання результатів праці й матеріальна мотивація. Оцінка діючих цифрових інструментів управління персоналом

засвідчила, що на підприємстві використовуються окремі цифрові рішення, зокрема системи корпоративного документообігу, ERP-модулі для обліку персоналу та заробітної плати, цифрові платформи комунікації, елементи електронного навчання й базові аналітичні інструменти. Проте їх застосування має фрагментарний характер і переважно зосереджене на автоматизації рутинних операцій, тоді як потенціал цифрових HR-інструментів для стратегічного управління персоналом реалізується недостатньо.

3. Результати анкетування адміністративного персоналу підтвердили наявність об’єктивної потреби в удосконаленні цифрових інструментів управління персоналом. Переважна більшість респондентів відзначила середній рівень зручності та ефективності наявних цифрових рішень, а також проблеми недостатньої інтеграції систем, дублювання даних і нестачі функціональних можливостей.

4. Проведений SWOT-аналіз кадрового потенціалу показав, що підприємство має значні внутрішні переваги у вигляді кваліфікованого персоналу, сформованої культури безпеки та стабільності кадрового складу. Водночас слабкі сторони, пов’язані з віковою структурою персоналу, консервативністю HR-підходів і обмеженим використанням цифрових HR-інструментів, можуть стримувати подальший розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації галузі.

Таким чином, результати аналізу свідчать про необхідність переходу від часткової цифровізації HR-процесів до впровадження комплексної та інтегрованої системи цифрового управління персоналом на АТ «Львівгаз». Це створює обґрунтовану основу для розроблення практичних пропозицій і механізмів інтеграції сучасних цифрових HR-інструментів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом та адаптивності підприємства до сучасних викликів.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВУ СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ЛЬВІВГАЗ»

3.1 Обґрунтування вибору цифрових HR-інструментів для АТ «Львівгаз»

Проаналізовані у [43] цифрові інструменти демонструють сучасний підхід до цифровізації управління персоналом, у межах якого HR-процеси поступово трансформуються з переважно адміністративних у аналітичні та стратегічні. Загальною рисою більшості представлених рішень є їх орієнтація на автоматизацію рутинних операцій, підвищення прозорості роботи персоналу та забезпечення менеджменту об’єктивними даними для ухвалення управлінських рішень.

Значну увагу приділено інструментам обліку робочого часу та продуктивності працівників, зокрема таким рішенням, як Yaware.TimeTracker та Clockify. Їх використання дозволяє HR-службам і керівникам отримувати точну інформацію про фактичну зайнятість персоналу, структуру робочого часу та рівень завантаженості працівників. На відміну від традиційних методів обліку, ці цифрові інструменти формують автоматизовані звіти та аналітичні показники, що мінімізує суб’єктивність оцінювання та створює основу для впровадження HR-аналітики. Водночас такі рішення потребують чіткого регламентування з боку підприємства, щоб забезпечити баланс між контролем і довірою до працівників.

Окрему групу складають комплексні HR-платформи, зокрема BambooHR, Zoho People, Paycor та Workday. Ці системи орієнтовані на централізоване управління даними про персонал і охоплюють широкий спектр HR-функцій: від кадрового обліку та адміністрування відпусток до оцінювання ефективності та формування аналітичної звітності. Їх перевагою є інтеграція різних HR-процесів у

єдиному цифровому середовищі, що дозволяє зменшити дублювання інформації та підвищити узгодженість управлінських рішень. Для великих організацій такі платформи стають інструментом переходу від фрагментарної автоматизації до системного цифрового HR-менеджменту.

Важливе місце серед розглянутих інструментів займають цифрові рішення для організації командної взаємодії та управління завданнями, зокрема Slack, Trello, Asana та Monday.com. Хоча ці платформи не є класичними HR-системами, вони відіграють ключову роль у формуванні цифрового робочого середовища. Їх застосування сприяє підвищенню прозорості розподілу завдань, покращенню внутрішніх комунікацій і координації між підрозділами. Для HR-служб такі інструменти стають важливим елементом підтримки процесів адаптації нових працівників, внутрішніх комунікацій та управління проєктами з розвитку персоналу.

Загалом аналіз інструментів, наведених у [43], свідчить про те, що сучасна цифровізація HR-процесів виходить за межі простого впровадження окремих програмних продуктів. Вона передбачає формування цілісної цифрової екосистеми, у межах якої поєднуються облік, комунікація, навчання, оцінювання та аналітика. Ефективність таких інструментів значною мірою залежить від рівня їх інтеграції між собою, цифрових компетенцій персоналу та готовності організації до трансформації традиційних підходів до управління людськими ресурсами.

Отже, наведені інструменти демонструють високий потенціал для підвищення ефективності HR-управління, однак їх практична цінність для конкретного підприємства визначається не стільки функціональними можливостями, скільки здатністю менеджменту адаптувати ці рішення до стратегічних цілей організації та специфіки її діяльності.

Результати аналізу цифрових інструментів управління персоналом, у поєднанні з оцінкою практики HR-управління на АТ «Львівгаз» дають змогу сформувати цілісне бачення напрямів подальшої цифровізації HR-процесів на підприємстві. Виявлені у другому розділі проблеми, зокрема фрагментарність

цифрових рішень, обмежене використання HR-аналітики та потреба в удосконаленні комунікацій і навчання персоналу, логічно узгоджуються з потенціалом сучасних цифрових HR-інструментів.

Окрім інструментів обліку робочого часу та базових HRM-платформ, доцільними для підприємства газорозподільної галузі є системи управління компетенціями та кваліфікаціями персоналу. Такі цифрові рішення дозволяють формувати електронні профілі компетенцій працівників, відстежувати рівень професійної підготовки, терміни дії допусків і сертифікатів, а також планувати навчання відповідно до реальних потреб виробництва. Для АТ «Львівгаз» це має критичне значення, оскільки значна частина персоналу виконує роботи підвищеної небезпеки, а дотримання вимог з охорони праці та технічної безпеки є пріоритетним.

Важливим доповненням до HRM-систем є інструменти HR-аналітики та бізнес-аналітики, які дозволяють обробляти великі масиви кадрових даних і формувати аналітичні панелі для керівництва. Використання BI-рішень (наприклад, Power BI або аналогічних платформ) у поєднанні з даними HR-систем дає змогу аналізувати плинність кадрів, структуру персоналу за віком і стажем, витрати на персонал, ефективність навчання та інші ключові показники. Для АТ «Львівгаз» такі інструменти можуть стати основою для прийняття стратегічних рішень щодо оновлення кадрового потенціалу та формування кадрового резерву.

Окрему роль у цифровій трансформації HR-процесів відіграють платформи електронного навчання (LMS), які доцільно інтегрувати з кадровими та виробничими системами підприємства. В умовах газорозподільної галузі LMS можуть використовуватися не лише для дистанційного навчання, а й для проведення обов’язкових інструктажів, тестування знань з охорони праці, фіксації результатів атестації та формування електронних журналів навчання. Це дозволяє підвищити контрольованість процесів підготовки персоналу та зменшити адміністративне навантаження на HR-службу.

Доцільним також є впровадження систем управління внутрішніми комунікаціями та залученістю персоналу, які виходять за межі стандартних

месенджерів. Такі інструменти можуть включати корпоративні портали, внутрішні соціальні мережі або платформи зворотного зв'язку, що дозволяють проводити опитування працівників, оцінювати рівень задоволеності та своєчасно виявляти проблемні зони. Для АТ «Львівгаз» це важливо з огляду на розгалужену структуру підприємства та територіальну віддаленість окремих підрозділів.

Ще одним перспективним напрямом є використання цифрових інструментів управління кадровим резервом і кар'єрним розвитком. Такі системи дозволяють планувати кар'єрні траєкторії працівників, формувати індивідуальні плани розвитку та забезпечувати наступність управлінських і технічних посад. Для підприємства з високою часткою досвідченого персоналу це є важливим механізмом збереження критичних знань і підготовки молодших спеціалістів до заміщення ключових позицій.

Таким чином, поєднання інструментів з додатковими цифровими рішеннями у сфері HR-аналітики, управління компетенціями, електронного навчання та внутрішніх комунікацій створює можливості для формування комплексної цифрової HR-екосистеми на АТ «Львівгаз». Впровадження таких інструментів дозволить перейти від часткової автоматизації HR-функцій до системної цифрової трансформації управління персоналом, що сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах галузевих і технологічних змін.

В таблиці 3.1 узагальнено пропозиції щодо розширення використання цифрових інструментів у діяльності HR-підрозділу АТ «Львівгаз».

Зважаючи на складну ситуацію, яка на сьогодні склалася на вітчизняному ринку праці і пов'язана з дефіцитом людського ресурсу, вважаємо за необхідне звернути особливу увагу на удосконалення на АТ «Львівгаз» цифрових інструментів в сфері рекрутингу персоналу.

Таблиця 3.1 – Використання цифрових інструментів у діяльності HR-підрозділу АТ «Львівгаз».

№	Група цифрових інструментів	Основне призначення	HR-процеси, що підтримуються	Обґрунтування доцільності для АТ «Львівгаз»
1	HRM-системи (комплексні платформи)	Централізоване управління персоналом	Кадровий облік, адміністрування, звітність	Необхідні для управління значною чисельністю персоналу
2	ERP-модулі управління персоналом	Інтеграція HR і фінансів	Оплата праці, планування чисельності	Забезпечують узгодженість кадрових і фінансових рішень
3	Системи електронного документообігу	Автоматизація кадрових документів	Кадрове адміністрування, внутрішні регламенти	Зменшують паперовий обіг і час виконання HR-операцій
4	Інструменти обліку робочого часу	Контроль фактичної зайнятості	Управління робочим часом, продуктивність	Актуальні для адміністративних і диспетчерських підрозділів
5	LMS-платформи (електронне навчання)	Навчання та атестація персоналу	Інструктажі, підвищення кваліфікації	Критично важливі для галузі з підвищеними вимогами до безпеки
6	Системи HR-аналітики та BI	Аналітична підтримка рішень	Аналіз плинності, структури персоналу	Дають змогу перейти до управління персоналом на основі даних
7	Цифрові інструменти рекрутингу (ATS)	Автоматизація підбору персоналу	Рекрутинг, адаптація	Підвищують ефективність пошуку технічних фахівців
8	Платформи внутрішніх комунікацій	Координація та інформування	Комунікації, адаптація, залученість	Важливі для підприємства з територіально розподіленою структурою
9	Системи управління компетенціями	Облік навичок і допусків	Кваліфікації, кадровий резерв	Забезпечують контроль відповідності персоналу вимогам безпеки

Рекрутинговий проєкт являє собою сукупність взаємопов’язаних заходів, спрямованих на результативний пошук, відбір і залучення працівників у межах чітко окреслених цілей, часових обмежень і наявних ресурсів. Його успішна реалізація передбачає поетапну організацію дій, що забезпечує належний рівень контролю, аналітичного супроводу та досягнення запланованих результатів.

В умовах інтенсивної цифрової трансформації бізнес-середовища раціональне управління рекрутинговими ініціативами набуває вирішального значення для підтримання конкурентних позицій організацій. Традиційні моделі залучення персоналу дедалі меншою мірою відповідають запитам ринку праці, де

визначальними чинниками стають оперативність, точність добору та якість комунікацій із потенційними працівниками. У зв'язку з цим цифрові рішення посідають провідне місце серед ключових елементів сучасної HR-стратегії.

Упровадження спеціалізованого програмного забезпечення, зокрема систем відстеження кандидатів (ATS), CRM-рішень, інструментів управління проєктами, платформ для дистанційних співбесід і аналітичних сервісів на АТ «Львівгаз», дає змогу автоматизувати процедури добору кадрів, знизити адміністративне навантаження на рекрутерів, підвищити рівень задоволеності кандидатів і забезпечити ухвалення управлінських рішень на основі даних.

Застосування цифрових інструментів у межах рекрутингових ініціатив сприяє зростанню результативності процесів залучення персоналу, скороченню тривалості закриття вакансій, оптимізації роботи HR-фахівців і покращенню кандидатського досвіду. Інтеграція кількох цифрових платформ у єдину екосистему формує передумови для прозорого, гнучкого та керованого рекрутингу, що відповідає актуальним вимогам ринку праці.

В таблиці 3.2 представлено функціональні можливості цифрових інструментів у рекрутингу, які дозволять покращити процес пошуку та найму персоналу для АТ «Львівгаз».

Таблиця 3.2 – Прогнозовані можливості цифрових інструментів у рекрутингу для АТ «Львівгаз»

Функціональна можливість	Опис ключових функцій	Інструменти
Автоматизація підбору кандидатів	Збір резюме, сортування, управління етапами найму	Workable, PeopleForce, SmartRecruiters
Комунікація з кандидатами	Email-розсилка, чат-боти, месенджери, автоматизовані відповіді	Recruitee, XOR, Beamery
Проведення відеоінтерв'ю	Онлайн-співбесіди, відеоаналіз, оцінка відповідей	HireVue, VidCruiter, MyInterview
Управління завданнями та проєктами	Постановка задач, дедлайни, командна робота, календарі	Trello, Asana, Monday.com
Аналітика та звітність	Побудова дашбордів, KPI найму, ефективність джерел	Power BI, Tableau, аналітика в ATS
Інтеграція з іншими HR-системами	Передача даних до HRM/ERP систем, єдина база	SAP SuccessFactors, Zoho People, BambooHR
CRM-рекрутинг / база талантів	Збереження кандидатів, сегментація, майбутні вакансії	TalentLyft, Avature, Lusha

3.2 Організаційно-економічне забезпечення впровадження цифрових HR-рішень

Впровадження зазначених у таблиці 3.2 цифрових інструментів може комплексно підвищити ефективність процесу рекрутингу АТ «Львівгаз» за кількома ключовими напрямами.

1 Скорочення тривалості закриття вакансій

Автоматизація збору та первинного відбору резюме (Workable, PeopleForce, SmartRecruiters) дає змогу істотно зменшити час на обробку кандидатів і швидше переходити до наступних етапів добору. Це особливо важливо для підприємства з великою чисельністю персоналу та регулярною потребою в оновленні кадрів.

2 Підвищення якості добору персоналу

Застосування аналітичних інструментів і KPI-рекрутингу (Power BI, Tableau, аналітика в ATS) дозволяє оцінювати результативність джерел залучення, відповідність кандидатів вимогам посад і ефективність рекрутерів. Це сприяє ухваленню більш обґрунтованих рішень та зменшенню ризику помилкового найму.

3 Оптимізація навантаження на HR-персонал

Використання чат-ботів, автоматизованих відповідей і CRM-рекрутингу (XOR, Beamery, Avature) знижує обсяг рутинної комунікаційної роботи. У результаті HR-фахівці можуть зосередитися на стратегічних завданнях – оцінюванні компетенцій, розвитку бренду роботодавця та роботі з ключовими кандидатами.

4 Покращення кандидатського досвіду

Інструменти для відеоінтерв'ю та багатоканальної комунікації (HireVue, VidCruiter, MyInterview) забезпечують зручний, прозорий і швидкий процес взаємодії з кандидатами, що позитивно впливає на імідж АТ «Львівгаз» як роботодавця та підвищує рівень залученості претендентів.

5 Підвищення прозорості та керованості процесів

Системи управління завданнями та проєктами (Trello, Asana, Monday.com) дозволяють чітко відстежувати статус вакансій, дотримання дедлайнів і відповідальність учасників процесу. Це забезпечує кращу координацію дій між HR-службою та керівниками структурних підрозділів.

6 Формування єдиної HR-екосистеми

Інтеграція рекрутингових інструментів з HRM та ERP-системами (SAP SuccessFactors, BambooHR, Zoho People) створює єдину базу даних персоналу, що спрощує подальшу адаптацію, навчання та оцінювання нових працівників.

Таким чином, впровадження цифрових інструментів у рекрутингову діяльність АТ «Львівгаз» сприятиме підвищенню оперативності, якості та прозорості процесів пошуку й найму персоналу, що, у свою чергу, позитивно вплине на загальну ефективність управління людськими ресурсами та конкурентоспроможність підприємства.

Організаційно-економічне забезпечення впровадження цифрових HR-рішень являє собою цілісну систему взаємопов’язаних управлінських, організаційних та економічних заходів, спрямованих на створення необхідних умов для інтеграції цифрових технологій у процеси управління персоналом. Його основне призначення полягає у забезпеченні узгодженості стратегічних цілей підприємства, кадрової політики та можливостей цифрових інструментів з метою підвищення ефективності HR-процесів і загальної результативності діяльності організації.

З організаційної точки зору таке забезпечення передбачає адаптацію існуючої системи управління до умов цифрової трансформації. Це охоплює формування або оновлення організаційної структури HR-служби, чіткий розподіл повноважень між HR-підрозділом, IT-службою та лінійними керівниками, а також регламентацію процедур використання цифрових HR-інструментів. Важливим елементом є управління змінами, зокрема подолання опору персоналу та формування готовності працівників до використання нових цифрових рішень.

Економічна складова організаційно-економічного забезпечення пов’язана з плануванням і обґрунтуванням фінансових витрат на цифрову трансформацію HR. Вона включає визначення бюджету на придбання, впровадження та підтримку цифрових платформ, оцінювання економічної доцільності інвестицій, аналіз очікуваних ефектів (скорочення витрат часу, зниження адміністративного навантаження, підвищення якості добору персоналу) та формування системи економічних стимулів для заохочення персоналу до використання цифрових інструментів.

Окрему роль відіграє кадрово-компетентнісна складова, яка передбачає розвиток цифрових навичок HR-фахівців і керівників, організацію навчання працівників роботі з HRM-, ATS- та аналітичними системами, а також формування цифрової корпоративної культури. Без належного рівня цифрових компетентностей персоналу ефективне використання сучасних HR-рішень є неможливим.

У сукупності зазначені елементи забезпечують системний характер упровадження цифрових HR-рішень та дозволяють уникнути фрагментарних і несинхронізованих змін у сфері управління персоналом.

Для АТ «Львівгаз» організаційно-економічне забезпечення впровадження цифрових HR-рішень може бути реалізоване через поетапну інтеграцію цифрових інструментів у ключові процеси управління персоналом, насамперед у рекрутинг, адаптацію та оцінювання працівників.

На організаційному рівні доцільним є створення міжфункціональної робочої групи за участю HR-служби, IT-підрозділу та керівників структурних підрозділів, відповідальної за впровадження та супровід цифрових HR-платформ. Також необхідно оновити внутрішні регламенти добору та найму персоналу з урахуванням використання ATS-систем, онлайн-інтерв’ю та цифрових каналів комунікації з кандидатами.

В економічному аспекті впровадження цифрових HR-рішень для АТ «Львівгаз» може передбачати інвестування в автоматизацію рекрутингу та аналітичні інструменти, що дозволить скоротити витрати часу на закриття

вакансій, зменшити навантаження на HR-фахівців і підвищити якість кадрових рішень. Очікуваним економічним ефектом є зниження витрат на пошук і найм персоналу, а також зменшення ризику помилкового добору кадрів.

У кадрово-компетентнісному вимірі для підприємства важливим є проведення навчання HR-працівників і лінійних керівників роботі з цифровими платформами рекрутингу, аналітики та управління талантами. Це сприятиме формуванню єдиного підходу до використання цифрових HR-інструментів і підвищенню рівня прийняття рішень на основі даних.

Акцентуючи увагу на процесах рекрутингу, вважаємо необхідним представити очікувану ефективність їх реалізації за умови впровадження та використання цифрових інструментів. Наші прогнози ґрунтуються на результатах досліджень та практичних кейсах, які представлені у звітах таких відомих консалтингових компаній, як Deloitte, PwC, McKinsey, Gartner та інші.

Прогнозоване скорочення середнього часу закриття вакансій базується на можливостях автоматизації первинного відбору кандидатів, сортування резюме та управління етапами найму за допомогою ATS-систем. Усунення ручної обробки даних і стандартизація рекрутингових процедур забезпечують прискорення проходження кандидатів через рекрутингову воронку.

Очікуване зменшення вартості найму одного працівника зумовлене оптимізацією каналів пошуку персоналу, зниженням адміністративних витрат та скороченням потреби у зовнішніх рекрутингових послугах. Використання аналітичних інструментів дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні джерела залучення кандидатів і раціонально перерозподіляти рекрутинговий бюджет.

Підвищення якості добору персоналу обґрунтовується застосуванням структурованих цифрових інструментів оцінювання кандидатів, зокрема відеоінтерв’ю з аналітикою відповідей, автоматизованого порівняння компетентностей та використання даних про успішність попередніх наймів. Це сприяє більш точному співвіднесенню професійних і поведінкових характеристик кандидата з вимогами посади.

Таблиця 3.3 – Обґрунтування очікуваних показників ефективності рекрутингу АТ «Львівгаз»

Показник ефективності рекрутингу	Очікувана зміна	Цифрові інструменти	Обґрунтування очікуваного результату
Середній час закриття вакансії	Скорочення на 25–35 %	Системи відстеження кандидатів (ATS), онлайн-співбесіди	Автоматизація збору та сортування резюме, стандартизація етапів відбору та зменшення часу на ухвалення рішень
Вартість найму одного працівника	Зменшення на 15–25 %	ATS, аналітичні інструменти	Оптимізація каналів пошуку кандидатів, скорочення адміністративних витрат і зниження потреби в зовнішніх рекрутингових послугах
Якість найму персоналу	Зростання на 10–20 %	Платформи для відеоінтерв'ю, база талантів	Структурована оцінка компетентностей, аналіз даних про попередні найми та підвищення відповідності посадовим вимогам
Рівень задоволеності кандидатів процесом добору	Підвищення на 15–25 %	Чат-боти, електронна пошта, месенджери	Забезпечення прозорої та оперативної комунікації, своєчасний зворотний зв'язок
Частка кандидатів, які завершили всі етапи відбору	Зростання на 10–15 %	ATS, онлайн-комунікаційні платформи	Спрощення рекрутингових процедур і скорочення тривалості етапів добору
Рівень плинності новоприйнятих працівників	Зниження на 10–20 %	CRM-рекрутинг, аналітика	Підвищення якості добору та краща відповідність кандидата вимогам посади й корпоративній культурі

Зростання рівня задоволеності кандидатів процесом рекрутингу (Candidate Experience Index) пояснюється впровадженням цифрових каналів комунікації, прозорістю етапів відбору та скороченням часу зворотного зв'язку. Це зменшує кількість відмов кандидатів і підвищує привабливість роботодавця.

Ппрогнозоване зниження плинності новоприйнятих працівників у перший рік роботи обумовлене підвищенням якості добору та кращою відповідністю кандидата корпоративній культурі й посадовим вимогам, що досягається завдяки використанню цифрових інструментів оцінювання.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було обґрунтовано напрями та механізми інтеграції цифрових інструментів у систему управління персоналом АТ

«Львівгаз» з урахуванням галузевої специфіки підприємства, результатів аналізу діючих HR-процесів та сучасних тенденцій цифрової трансформації HR-менеджменту.У результаті проведеного дослідження:

1. Встановлено, що ефективна цифровізація управління персоналом на підприємствах газорозподільної галузі має здійснюватися не шляхом фрагментарного впровадження окремих програмних продуктів, а через формування цілісної цифрової HR-екосистеми, яка поєднує HRM-системи, інструменти рекрутингу, HR-аналітики, електронного навчання, управління компетенціями та внутрішніми комунікаціями. Такий підхід забезпечує узгодженість HR-процесів, підвищує прозорість управління персоналом і створює основу для прийняття управлінських рішень на основі даних.

2. Доведено, що використання цифрових інструментів рекрутингу (ATS, CRM-рекрутинг, платформи для відеоінтерв'ю, аналітичні сервіси) дозволяє істотно скоротити тривалість закриття вакансій, зменшити витрати на найм персоналу, підвищити якість добору кадрів та покращити кандидатський досвід. Інтеграція таких інструментів у єдину HR-екосистему сприяє підвищенню керованості та результативності процесів залучення персоналу.

3. Сформовано організаційно-економічне забезпечення впровадження цифрових HR-рішень, яке охоплює організаційні, економічні та кадрово-компетентнісні складові. Обґрунтовано необхідність поетапного впровадження цифрових інструментів, створення міжфункціональної робочої групи, оновлення внутрішніх регламентів, планування інвестицій у цифровізацію HR та розвитку цифрових компетентностей HR-фахівців і лінійних керівників.

4. Запропоновано систему прогнозованих показників ефективності рекрутингу, яка дозволяє кількісно оцінити очікувані результати впровадження цифрових інструментів, зокрема скорочення часу та вартості найму, підвищення якості добору персоналу, зростання рівня задоволеності кандидатів і зниження плинності новоприйнятих працівників. Запропоновані KPI створюють підґрунтя для подальшого моніторингу ефективності HR-цифровізації на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено теоретичні, методологічні та прикладні аспекти інтеграції цифрових інструментів у систему управління персоналом нафтогазових підприємств на прикладі АТ «Львівгаз». Досягнення мети дослідження забезпечено шляхом послідовного виконання поставлених завдань, що дозволило сформулювати такі узагальнені висновки.

1. У ході дослідження узагальнено теоретичні підходи до управління персоналом в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що сучасний HR-менеджмент еволюціонує від адміністративно-облікової моделі до стратегічно орієнтованої системи управління людським капіталом, у межах якої цифрові технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управлінських рішень, адаптивності HR-процесів та створенні конкурентних переваг підприємства. Обґрунтовано, що цифровізація HR-процесів базується на людиноцентричному підході, інтеграції HRM-систем, HR-аналітики, технологій Big Data, штучного інтелекту та цифрових платформ.

2. Проведено аналіз системи управління персоналом АТ «Львівгаз», у результаті якого визначено особливості кадрового потенціалу підприємства, структуру персоналу та основні HR-процеси. Встановлено, що підприємство характеризується значною чисельністю персоналу, високими вимогами до кваліфікації працівників і критичною залежністю результатів діяльності від людського чинника, що зумовлено специфікою газорозподільної галузі. Разом із тим виявлено наявність окремих проблем у сфері управління персоналом, пов’язаних із фрагментарністю HR-процесів, обмеженим використанням аналітичних інструментів і недостатньою інтеграцією цифрових рішень.

3. Здійснено оцінювання рівня цифровізації HR-системи АТ «Львівгаз», яке засвідчило, що на підприємстві використовуються окремі цифрові інструменти, однак вони не формують цілісної цифрової HR-екосистеми. Це знижує оперативність прийняття управлінських рішень, ускладнює планування розвитку

персоналу та обмежує можливості використання даних для прогнозування кадрових ризиків і потреб у компетенціях.

У процесі дослідження виявлено ключові проблеми та обмеження використання цифрових інструментів управління персоналом, серед яких: недостатня автоматизація рекрутингу, обмежене застосування HR-аналітики, відсутність інтегрованих цифрових платформ, а також потреба у розвитку цифрових компетентностей HR-фахівців і лінійних керівників.

4. На основі результатів аналізу розроблено практичні рекомендації щодо інтеграції сучасних цифрових HR-інструментів у діяльність АТ «Львівгаз». Запропоновано впровадження комплексної цифрової HR-екосистеми, що поєднує HRM-системи, інструменти цифрового рекрутингу, HR-аналітики, електронного навчання та внутрішніх комунікацій. Обґрунтовано організаційно-економічне забезпечення впровадження цифрових HR-рішень, яке включає організаційні, економічні та кадрово-компетентнісні складові.

Доведено, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність HR-процесів, скоротити час і витрати на найм персоналу, покращити якість кадрових рішень, знизити плинність кадрів, підвищити рівень залученості персоналу та забезпечити більш обґрунтоване стратегічне планування розвитку людського капіталу підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

2 Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. Випуск #17/2018. С. 216-224.

3 Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

4 Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с

5 Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.

6 Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

7 Алькема, В. Г., & Скиба , В. М. (2025). Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. Актуальні питання економічних наук, (8). URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853

8 Тимошенко В.Б. Трансформація функцій управління персоналом в умовах змін. Економічний простір. №191, 2024. С. 240-243.

9 Ходирєва О. О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки 2022. Вип. 1 (105). С. 34–39.

10 Hviniashvili T., Grynko T. (2019) Innovative strategies of business entities staff management. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття : Колективна монографія: за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро: Біла К. О., 2019. С. 174–203.

11 Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., & Піпкіна, А. (2022). РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство, (44). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-41

12 Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 34. С. 93-101.

13 Bersin, J. Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology // joshbersin.com. 2021. URL: https://joshbersin.com/page/7/ (accessed 10 May 2021).

14 Длугопольська Т.І., Гук Ю.В., ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ HR: НАПРЯМИ, ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ. Пичорноморські економічні студії. Випуск 62. 2021. С. 13-18.

15 М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 66. С. 39-48.

16 Ольга Дяків, Дмитро Шушпанов, Світлана Прохоровська, Віктор Островерхов, Андрій Коцур, Ольга Хлиповка. Цифрова трасформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. Економічний аналіз. 2024 рік. Том 34. № 4. С. 213-238.

17 Просоленко В. С. Особливості діджиталізації процесів рекрутингу персоналу в сучасних організаціях. Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум-2019» : Труди XV-ої Міжнародної науково-практичної конференції. м. Харків, 4-6 грудня 2019 р. Харків : НТУ «ХПІ», 2019 р. С. 120-123.

18 Шаульська Л. В., Кримова М. О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2020. №1(41). С. 20- 26. URL: https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-20-26

19 Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 62. С.13-18. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.62- 2

20 Кобець Д. HR-аналітика і BIG DATA як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету 2024, № 3. С. 184-189.

21 Данилюк І., Бабала Л., Хома Н. HRM-системи управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 3. С. 240- 246. DOI: 10.35774/econa2022.03.240.

22. В. Волянська-Савчук, О. В. Кошонько, О. В. Горбатюк, Т. В. Глушко. Розвиток трендів використання DIGITAL-технологій в управлінні персоналом. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. Випуск 68. URL: https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582

23 Хаврова К.С., Доброжан Д.О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 4 (43). С. 92-96.

24 Гук В. В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Інвестиції: практика та досвід № 20/2024. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4794/4836/10970

25 Енергетична карта. URL: https://energy-map.info/en/chain/22/details/121?utm_source=chatgpt.com

26 ГАЗМЕРЕЖІ. Про компанію. URL: https://grmu.com.ua/about/?utm_source=chatgpt.com

27 У чому різниця між газопостачальною компанією та оператором газорозподільних мереж. URL: https://gas.ua/uk/home/news/riznitsya-mizh-gk-ta-ogrm?utm_source=chatgpt.com

28 Енергетична карта. URL: https://energy-map.info/en/chain/22/details/122?utm_source=chatgpt.com

29 НКРЕКП. Звіти про виконання програм відповідності операторами газорозподільних систем. URL: https://www.nerc.gov.ua/sferi-diyalnosti/prirodnij-

gaz/vikonannya-program-vidpovidnosti-operatorami-grm/zviti-pro-vikonannya-program-vidpovidnosti-operatorami-gazorozpodilnih-sistem?utm_source=chatgpt.com

30 «Львівгаз» – найстаріший і найсучасніший.с URL: https://elplast.com.ua/lvivgaz-najstarishyj-i-najsuchasnishyj/?utm_source=chatgpt.com

31 Про компанію. URL:https://lv.naftogaz.com/about/?utm_source=chatgpt.com

32 Про Групу Нафтогаз. URL: https://www.naftogaz.com/en/about-naftogaz?utm_source=chatgpt.com

33 Work Report of the National Energy and Utilities Regulatory Commission for 2020. URL: https://erranet.org/wp-content/uploads/2022/04/Ukraine_NEURC_Anual_Report_2020_ENG.pdf?utm_source=chatgpt.com

34 ТОП-12 питань та відповідей щодо ринку природного газу. URL: https://razumkov.org.ua/en/articles/top-12-questions-and-answers-about-the-natural-gas-market?utm_source=chatgpt.com

35 Тарифи на газ для населення в м. Львів у лютому 2026. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/gas/lvov/?utm_source=chatgpt.com

36 Тариф за розподіл газу: 10 областей, де українці платять найбільше. URL: https://progroshi.news/news/zhkg/tarif-za-rozpodil-gazu-10-oblastey-de-ukrajinci-platyat-naybilshe-8115.html

37 Ціни на електроенергію та газ по всій Європі: які країни найдорожчі? URL: https://www.euronews.com/business/2025/11/13/electricity-and-gas-prices-across-europe-which-countries-are-the-most-expensive?utm_source=chatgpt.com

38 Тарифи на газ в Європі: найбільше платять у Швеції, найменше – в Україні. URL: https://www.slovoidilo.ua/2025/05/23/infografika/ekonomika/taryfy-haz-yevropi-najbilshe-platyat-shvecziyi-najmenshe-ukrayini?utm_source=chatgpt.com

39 Газ в Україні є одним із найдешевших у Європі: скільки платять українці та європейці. URL: https://apostrophe.ua/economy/haz-v-ukrajini-je-odnim-iz-najdeshevshikh-u-jevropi-skilki-platjat-ukrajintsi-ta-jevropejtsi.html?utm_source=chatgpt.com

40 ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ АКЦІОНЕРІВ ТА СТЕЙКХОЛДЕРІВ https://lv.naftogaz.com/%d1%96%d0%bd%d1%84%d0%be%d1%80%d0%bc%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8f-%d0%b4%d0%bb%d1%8f-%d0%b0%d0%ba%d1%86%d1%96%d0%be%d0%bd%d0%b5%d1%80%d1%96%d0%b2-%d1%82%d0%b0-%d1%81%d1%82%d0%b5%d0%b9%d0%ba%d1%85%d0%be/

41 Analytics Google. Google. URL: https://marketingplatform.google.com/about/analytics/

42 Jeremie Brecheisen. Research: Where Employees Think Companies' DEIB Efforts Are Failing. Harvard Business Review. 2023. URL: https://hbr.org/2023/03/research-where-employees-think-companies-deibefforts-are-failing?autocomplete=true (date of application: 07.03.2024).

43 10 інструментів для ефективного управління персоналом. URL: https://yaware.com.ua/uk/blog/top-10-instrumentiv-dlya-efektivnogo-upravlinnya-personalom/

Додатки

Додаток А

Анкета

«Оцінка ефективності та потреби в удосконаленні цифрових інструментів HR-управління»

Блок 1. Загальна інформація про респондента

(використовується для узагальненого аналізу, без ідентифікації особи)

1. До якої категорії персоналу Ви належите?

– керівник підрозділу
– спеціаліст адміністративної служби
– спеціаліст HR/кадрової служби
– інше

2. Стаж роботи на підприємстві:

– до 3 років
– 3-5 років
– 5-0 років
– понад 10 років

3. Частота використання цифрових інструментів у роботі:

– щоденно
– кілька разів на тиждень
– періодично
– майже не використовую

Блок 2. Використання цифрових інструментів у HR-процесах

4. Які цифрові інструменти Ви використовуєте у роботі з персоналом?

(можна обрати кілька варіантів)

– електронний документообіг
– системи обліку персоналу
– електронна пошта та корпоративні месенджери
– онлайн-платформи для навчання
– аналітичні інструменти (звіти, таблиці, dashboards)
– інше (вкажіть)

5. У яких HR-процесах цифрові інструменти застосовуються найактивніше?

– кадровий облік і документообіг
– комунікація з працівниками
– навчання та інструктажі
– оцінювання персоналу
– рекрутинг
– планування персоналу

Блок 3. Оцінка ефективності наявних цифрових рішень

6. Оцініть зручність використання чинних цифрових інструментів

(за шкалою від 1 до 5, де 1 – дуже незручно, 5 – дуже зручно).

7. Наскільки наявні цифрові інструменти спрощують Вашу роботу?

– значно спрощують
– частково спрощують
– майже не впливають
– ускладнюють робочі процеси

8. Які основні проблеми Ви відчуваєте при використанні цифрових HR-інструментів?

– складність інтерфейсу

– дублювання інформації
– нестача функціоналу
– відсутність інтеграції між системами
– недостатній рівень навчання користувачів
– технічні збої
– проблем не виникає

Блок 4. Потреба в удосконаленні цифрових інструментів

9. Чи вважаєте Ви необхідним удосконалення цифрових інструментів управління персоналом на підприємстві?
– так, однозначно
– скоріше так
– важко відповісти
– скоріше ні
– ні

10. Які напрями цифровізації HR-процесів, на Вашу думку, потребують першочергового розвитку?
– автоматизація кадрового документообігу
– цифровий рекрутинг
– системи навчання та розвитку персоналу
– HR-аналітика та звітність
– внутрішні комунікації
– управління ефективністю персоналу

11. Які переваги може дати впровадження сучасних цифрових HR-рішень?
– скорочення витрат часу
– зменшення паперового документообігу
– підвищення прозорості HR-процесів
– покращення комунікації з працівниками
– підвищення якості управлінських рішень
– інше

Блок 5. Відкриті запитання

12. Які цифрові інструменти або функції Ви вважаєте доцільним впровадити або вдосконалити на підприємстві?

13. Які зміни в цифрових HR-процесах могли б підвищити ефективність Вашої роботи?

Бібліографічна довідка

Бельбас Іван Михайлович

Тема магістерської роботи: **Інтеграція цифрових інструментів у систему управління персоналом нафтогазових підприємств**

Обсяг пояснювальної записки 77 аркушів.
Кількість рисунків – 2 рисунків.
Кількість таблиць – 8 таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - 8 шт.

1 Основні складники управління персоналом у системі менеджменту організації
2 Етапи трансформації функції управління персоналом.
3 Трансформація HR-функції
4 Основні напрями використання HR-аналітики та Big Data.
5 Порівняння тарифів на розподіл або мережеву складову газу в Україні та кількох європейських країнах..
6 SWOT-аналіз кадрового потенціалу АТ «Львівгаз».
7 Використання цифрових інструментів управління персоналом.
8 Цифрові інструменти в HR-управлінні АТ «Львівгаз»

„____” _____ 2026 р.