

**МІЖНАРОДНИЙ КЛАСИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПИЛИПА ОРЛИКА**

Факультет бізнесу, адміністрування та права

Кафедра менеджменту та фінансів

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ГАЙДАБАС Андрій Володимирович**

УДК 65:331.108

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«РОЗВИТОК СУЧАСНИХ МЕТОДІВ І ТЕХНОЛОГІЙ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ»**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

Науковий керівник:

Звягінцева Ольга Борисівна, докт. екон. наук, професор

Завідувач кафедри менеджменту та фінансів:

Верланов Олександр Юрійович, канд. екон. наук, доцент

МИКОЛАЇВ 2026

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>8</b>
1.1 Сутність та роль управління персоналом у системі менеджменту підприємств.....	8
1.2 Класифікація та характеристика сучасних методів і технологій управління персоналом на підприємствах.....	14
1.3 Моделювання та оцінка ефективності системи управління людським капіталом.....	20
Висновки до розділу 1.....	28
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
<b>МИКОЛАЇВСЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ</b>	
<b>УКРАЇНИ».....</b>	
<b>30</b>	
2.1 Аналіз діяльності Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».....	30
2.2 Дослідження персоналу Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».....	36
2.3 Аналіз стану управління персоналом Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».....	42
Висновки до розділу 2.....	46
<b>РОЗДІЛ 3</b>	
<b>ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
<b>МИКОЛАЇВСЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УК-</b>	
<b>РАЇНИ».....</b>	
<b>48</b>	
3.1 Стратегічне управління персоналом Миколаївської філії	48

ТОВ «Газорозподільні мережі України» в ринкових умовах.....	
3.2 Кадрова реструктуризація в Миколаївській філії	
ТОВ «Газорозподільні мережі України» для підвищення ефективності управління персоналом.....	53
3.3 Застосування прогресивних методик оцінки ефективності управління персоналом Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»	58
Висновки до розділу 3.....	63
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	65
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	70

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах нестабільності економічних відносин, різкого коливання характеристик зовнішнього середовища діяльності підприємств відбувається процес трансформації управлінських та виробничих функцій, що потребує проведення змін в системі управління персоналом і, зокрема, у її складовій – технології управління. Технологія управління персоналом підприємства раціоналізує процес управління завдяки вибору оптимальних методів, операцій та процедур для досягнення мети. Технологія управління дозволяє виявити, використати і розвинути приховані можливості підприємства. Формування технології управління персоналом підприємства набуває в сучасних умовах дедалі більшого значення як один із найважливіших факторів підвищення продуктивності праці персоналу підприємства, у тому числі управлінського.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток теоретичних та методичних основ управління персоналом здійснено в роботах багатьох видатних вітчизняних вчених: Л. Балабанової [3], В. Брич [9, 10], О. Грішної [7], О. Небилиці [18], М. Новікової [18], та ін., а також закордонних вчених: М. Армстронг [1], П. Друкера [22], М. Пула, С. Тейлора [1], М. Уорнера [45] та ін. Теоретичні та прикладні аспекти проблем формування управлінських операцій, процедур та технологій управління знайшли відображення в роботах таких українських вчених: Т. Балановської [2], Д. Богині [7], В. Гриньової [18], В. Данюк [19], О. Сардак [3] та ін. Слід зазначити, що на теперішній час розроблено лише загальні концептуальні підходи щодо операцій і процедур управління персоналом на рівні господарюючих суб'єктів. Проте динамізм та складність процесів управління, що відбуваються на вітчизняних підприємствах, з урахуванням існуючого економічного становища, обумовлюють необхідність розвитку технології управління персоналом, як в теоретико-методичному, так і в практичному плані. Зокрема, потребують удосконалення визначення сутності та переліку складових технології

управління персоналом, підходи до оцінки результатів формування та використання технології управління персоналом підприємств.

Розповсюдження та стрімкий розвиток новітніх технологій, активне використання автоматизованого устаткування тощо не завадило людині залишитись на підприємстві невід'ємним провідним складовим елементом процесу виробництва. Слід зауважити, що без людської праці неможлива взаємодія між засобом і об'єктом виробництва, з яким працюють, як неможливе досягнення поставленої мети та виконання завдання.

Складні соціально-економічні та політичні умови, які сформувались у сучасній Україні, ставлять вітчизняних виробників у дуже обмежені часові та ресурсні рамки виживання у зв'язку із надзвичайно динамічним середовищем. З огляду на це систему управління персоналом на підприємстві слід розглядати крізь призму обмеженості людських ресурсів як у кількісному, так і якісному виразі. Це підштовхує керівників до пошуку варіантів та шляхів виходу на якісно новий рівень управління працівниками, застосування новітнього інструментарію, основою якого є стимулювання їх до інноваційної активності. Для забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств у сучасних динамічних ринкових умовах виникає необхідність модернізації системи та технології управління персоналом у напрямі підсилення її інноваційної складової. Зазначене обґрунтовується тим, що традиційні технології управління персоналом, які властиві більшості вітчизняних підприємств, відповідають незмінній технологічній базі та стабільним зовнішнім економічним умовам. Відповідно нові умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребують адаптивності, швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища, а отже, висококваліфікованого персоналу.

З огляду на значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці формування та адаптації системи управління персоналом підприємств до інноваційного середовища, слід зазначити, що деякі вчені намагаються розробити власні методи вирішення більш гострих питань. Попри це, на нашу

думку, потребують удосконалення деякі аспекти процесу управління працівниками відповідно до вибору інноваційного напрямку розвитку підприємства, зокрема концептуальні положення взаємообумовленості продуктивності праці персоналу та рівня розвитку його компетенцій; вплив кількісних та якісних характеристик персоналу на загальний перебіг процесу управління персоналом з огляду на очікуваний результат діяльності.

**Мета дослідження.** Метою дослідження, проведеного в кваліфікаційній роботі, є розробка методичних положень і практичних рекомендацій з вдосконалення процесів управління персоналом на підприємстві.

**Задачі дослідження.** Для досягнення наміченої мети поставлені та вирішені такі завдання:

- вивчені теоретичні засади управління персоналом;
- проведений аналіз економічної діяльності та стану управління персоналом Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»;
- обґрунтована необхідність вдосконалення управління персоналом Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»;
- запропоновані заходи, спрямовані на удосконалення управління персоналом Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

**Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи є процес формування ефективного управління персоналом, стратегічного управління, кадрової реструктуризації, напрямів оцінки ефективності управління персоналом.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано метод теоретичного узагальнення, порівняння та синтезу, факторного аналізу, групування та вибірки, зіставлення та формалізації, економіко-статистичні методи, методи структурно-функціонального аналізу і моделювання.

**Інформаційна база дослідження.** У процесі дослідження використовувались законодавчі та нормативні акти України, Головного

управління статистики у Миколаївській області, фінансова звітність підприємства Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», наукова література за темою дослідження, результати власних досліджень автора.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що основні висновки і розробки можуть бути використані адміністрацією Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» для вдосконалення управління персоналом на підприємстві, а також керівництвом подібних підприємств Миколаїва та України.

**Особистий внесок магістра.** Кваліфікаційна робота є результатом наукового дослідження комплексу теоретичних та практичних питань, пов'язаних з удосконаленням управління персоналом Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» та подібних підприємств.

**Основні положення дослідження апробовано** на Міжнародній науково-практичній конференції «The Future of Science, Technology and Economy» (8-10 квітня 2025 р., м. Софія, International scientific unity), Міжнародній науково-практичній конференції «Креативна трансформація та модернізація сучасного суспільства» (9-11 квітня 2025 р., м. Харків, м. Пул, Креативний простір), Науково-практичній конференції «Магістерські читання — 2025» (27-28 квітня 2025 р., м. Миколаїв, МКУ ім. П. Орлика).

**Обсяг і структура роботи.** Кваліфікаційна робота викладена на 76 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, містить 12 таблиць, 8 рисунків. При написанні роботи було використано 60 літературних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 1.1 Сутність та роль управління персоналом у системі менеджменту підприємств

Успішна діяльність підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких одним із найважливіших є наявність системи управління персоналом. Нині питанням управління персоналу приділяється дедалі більше уваги. Керівникам підприємств стає зрозумілим, що ефективна робота і вирішення завдань, які пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності підприємства та його стабільного розвитку залежать від такого цінного ресурсу як персонал підприємства. Управління персоналом носить складний та системний характер і займає провідні позиції в загальній структурі управління підприємством, що потребує подальших наукових досліджень з метою їх реалізації в практичній діяльності підприємств [5, с. 97].

Динамічність інтеграційних процесів, що супроводжують діяльність сучасних бізнес-суб'єктів, характеризуються розширенням норм та установ до виробничої, інформаційної, науково-технічної та економічної господарських систем. У такій ситуації підприємства вимагають від своїх співробітників, окрім наявності простих професійно-кваліфікаційних навичок, присутності індивідуальних якісних характеристик, за допомогою яких персонал спроможний оперативно реагувати та адаптуватися під мінливі явища і процеси. Сучасні глобалізаційні умови потребують мобільності та лояльності персоналу, його прагнення до самовдосконалення та підвищення професіоналізму, розвитку свого інтелектуально-трудоного потенціалу, дотримання корпоративної етики та культури та інших якостей, які впливають на рівень ділової активності підприємства у ринковому оточенні.

Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії

підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях. Основним базисом даної концепції стає вимога такого використання трудового потенціалу, який би відповідав зовнішнім та внутрішнім вимогам підприємства, для досягнення в довгостроковій перспективі економічних благ та комерційного успіху [3, с. 105].

Вдосконалення методів управління персоналом є відображенням загальної трансформації економічних систем – від індустріальної епохи, де домінувала фізична праця, до постіндустріального суспільства знань. Розуміння цього процесу виникнення дозволяє усвідомити сучасну роль працівника не як «витратного матеріалу», а як стратегічного ресурсу організації.

Управління персоналом є складовою загальної системи менеджменту компанії та спрямоване на формування, розвиток і ефективне використання людського капіталу. У сучасних умовах HR-менеджмент набуває стратегічного характеру [9, с. 75].

Суттєва зміна підходів: від обліку кадрів до управління людськими ресурсами (HRM).

Історично управління персоналом пройшло шлях від жорсткого адміністрування до гнучкого стратегічного управління. У цьому процесі виділяють три ключові етапи.

1 етап кадрового діловодства (начало XX ст.). Управління набувало бюрократичних функцій – найму, звільнення, обліку робочого часу та нарахування заробітної плати. Персонал сприймався як сукупність «робочих рук», а головною метою була мінімізація витрат на працю.

Класична школа управління (Школа наукового менеджменту). Класична школа виникла в індустріальну епоху, коли домінувала фізична праця, а головною метою була мінімізація витрат [6, с. 15].

Основні положення за Ф. Тейлором:

а) науковий підхід до праці. Кожна робоча операція повинна бути проаналізована та розбита на елементарні рухи для визначення найефективнішого способу її виконання;

б) людина як додаток до машини. Персонал сприймався переважно як «робочі руки» або «витратний матеріал», а не стратегічний ресурс;

в) жорстке адміністрування. Управління базувалося на бюрократичних функціях, суворому дотриманні інструкцій та контролі робочого часу;

г) економічна мотивація. Основним стимулом для працівника вважалася грошова винагорода (концепція «економічної людини»);

д) техноцентризм. Пріоритет надавався технічній складовій виробництва та жорстким стандартам [2, 5, 9].

2 етап управління персоналом (Personnel Management, 1930-1980 pp.). Поява психологічних та соціологічних аспектів у менеджменті. Велика увага приділялась умовам праці, соціальним гарантіям та врегулюванню конфліктів. Проте підхід залишався реактивним — відділ кадрів реагував на проблеми, а не запобігав їм.

Школа людських відносин. Засновник: Елтон Мейо. Період: 1930-ті – 1950-ті роки (як реакція на недоліки класицизму). Ця школа ознаменувала появу психологічних та соціологічних аспектів у менеджменті, змістивши фокус з процесів на людей.

Основні положення за Е. Мейо:

1. Антропоцентричний підхід. Визнання того, що людина є найважливішим елементом виробничого процесу.

2. Соціальні чинники. На продуктивність праці впливають не лише фізичні умови чи зарплата, а й психологічний клімат, стосунки в колективі та стиль керівництва.

3. Групова динаміка. Працівники часто реагують на ситуації як члени груп, де існують свої неформальні норми та лідери.

4. Задоволеність працею Ефективність пов'язується з лояльністю персоналу, високим рівнем самооцінки колективу та внутрішньою мотивацією.

5. Культура безпеки та підтримки. Замість страху перед штрафом, управління базується на довірі та створенні «психологічної безпеки».

3 етап управління людським ресурсом (Human Resource Management (HRM)): Сучасний підхід, де персонал розглядається як головний актив компанії. Управління людським ресурсом входить у загальну стратегію бізнесу. Головний напрямок зміщується на залученість, лояльність та відповідність компетенцій працівника цілям організації [15, с. 22].

Для розуміння цих етапів та усвідомлення сучасної трансформації від простого обліку кадрів до управління людським капіталом (HCM) наведена табл. 1.1.

**Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика шкіл управління персоналу**

Характеристика	Класична школа (Тейлор)	Школа людських відносин (Мейо)
Об'єкт уваги	Виробничі операції та обладнання	Соціальні та психологічні потреби людей
Роль працівника	Виконавець інструкцій («робочі руки»)	Головний стратегічний ресурс компанії
Стимул до праці	Грошова винагорода	Визнання, статус, задоволеність роботою
Тип управління	Жорстке адміністрування та контроль	Гнучке управління, орієнтоване на лояльність
Метод оцінки	Минулі результати та виконавча дисципліна	Майбутній потенціал, компетенції та залученість

Джерело: сформовано з використанням [2, 27, 30]

Розуміння цих етапів дозволяє усвідомити сучасну трансформацію від простого обліку кадрів до управління людським капіталом (HCM), де працівник розглядається як інвестиційний об'єкт для майбутнього розвитку організації.

Сучасні принципи управління людським капіталом (Human Capital Management (HCM)).

На сучасному етапі управління людськими ресурсами (HRM) переходить в концепцію управління людським капіталом (Human Capital Management (HCM)). Головна відмінність цього принципу полягає в інвестиційному підході до працівників. Основні напрямки управління людським капіталом показані на рис. 1.1.



**Рисунок 1.1 – Основні напрями управління людським капіталом**

Джерело: побудовано автором з використанням [1, 7, 29]

Основні напрямки концепції управління людським капіталом:

1. Інвестиції замість витрат. Кошти, спрямовані на навчання, медичне страхування та покращення ергономіки робочих місць, розглядаються як капіталовкладення, що принесуть прибуток у майбутньому.

2. Розвиток потенціалу. Акцент робиться не на експлуатації наявних навичок, а на безперервному розвитку та розкритті прихованого потенціалу кожного співробітника.

3. Аналітика та прогнозування. Використання HR-метрик для оцінки ефективності кожної одиниці людського капіталу та прогнозування потреб у кадрах.

4. Теорія «Locus of Control» в умовах стресу: психологічна стійкість (resilience) персоналу. В умовах війни HR-менеджмент перебирає на себе функції психологічної підтримки, що раніше було другорядним [10, 52].

Управління персоналом на підприємствах критичної інфраструктури, зокрема в газорозподільних мережах, має специфічний характер. Розвиток методів управління тут змушений балансувати між двома полюсами.

Техноцентричний підхід (суворе дотримання норм). Через високу небезпеку виробництва та технічну складність об'єктів, адміністрування в енергетиці не може повністю відмовитися від жорстких інструкцій. Контроль за дотриманням норм техніки безпеки, сертифікація та стандартизація залишаються непохитним фундаментом.

Антропоцентричний підхід (інноваційна мотивація). Сучасні виклики (дефіцит кваліфікованих інженерів, цифровізація галузі) вимагають впровадження методів управління людськими ресурсами. Це включає:

- 1) створення культури безпеки (Safety Culture), де дотримання норм базується на внутрішній мотивації, а не на страху перед штрафом;
- 2) програми утримання молодих фахівців через систему менторства;
- 3) використання та впровадження елементів гри у навчанні (наприклад, VR-тренажери для відпрацювання аварійних ситуацій) безпосередньо на робочому місці [21, с. 32].

Таким чином, сучасна модель управління персоналом у газорозподільній галузі — це гібридна модель, що поєднує дисциплінарну чіткість класичного адміністрування з гнучкістю та орієнтацією на потреби людини (Human Capital Management).

## **1.2 Класифікація та характеристика сучасних методів і технологій управління персоналом на підприємствах**

У сучасній теорії менеджменту методи управління персоналом розглядаються як способи впливу на окремих працівників і трудові колективи з метою координації їхньої діяльності для досягнення цілей організації. Традиційно їх поділяють на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні, проте в умовах ринкової трансформації цей інструментарій доповнюється специфічними «персонал-технологіями».

Система управління персоналом є однією з найважливіших підсистем підприємства. Саме від ефективної системи управління персоналом залежить загальний результат діяльності підприємства. Адже персонал є основним важелем для запуску всього механізму роботи суб'єкта господарювання. Якщо цей «важіль» знаходиться під якісним управлінням, то бізнес-процеси будуть проходити безперебійно. Але оскільки конкурентне середовище швидко змінюється, персонал вимагає все нових і нових, інноваційних методів управління та інструментів. Можна точно сказати, що на будь-якому підприємстві відносини з персоналом є одним з тих ключових моментів, завдяки яким він розвивається. Тому роль управління персоналом на підприємстві неможливо переоцінити. Команда добре підібраних і мотивованих професіоналів здатна вирішувати найскладніші завдання. І навпаки, апатичний колектив, схильний до внутрішніх конфліктів і нездорової конкуренції, призведе до провалу навіть ефективного проекту. Слід зазначити, що управління персоналом – це комплексний, цілеспрямований вплив на колективи та окремих співробітників в напрямку забезпечення оптимальних умов для творчої та ініціативної роботи для досягнення мети підприємства [23, с. 105].

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та суворому дотриманні нормативно-правових актів. Для підприємств енергетичного

сектору вони мають критичне значення, оскільки включають контроль за дотриманням норм техніки безпеки, сертифікацію та стандартизацію виробничих процесів. Основними інструментами тут виступають накази, розпорядження та посадові інструкції, що регламентують діяльність персоналу в межах КЗпП України.

Економічні методи спрямовані на матеріальну зацікавленість працівників у результатах своєї праці. Вони включають систему оплати праці, преміювання, участь у прибутках та економічні стимули щодо соціального партнерства. Як зазначають дослідники, ефективна економічна мотивація має базуватися на диференційованому підході до оцінки внеску кожного співробітника у загальний прибуток компанії.

Соціально-психологічні методи використовують соціологічні та психологічні механізми впливу для формування сприятливого морально-психологічного клімату. В умовах воєнного стану особливого значення набувають методи підтримки ментального здоров'я та «психологічної безпеки», де звернення за допомогою стає частиною професійної гігієни.

Насамперед зазначимо, що у більшості вітчизняної навчальної та наукової фахової літератури найпоширенішою є класифікація методів управління персоналом, в якій виділяються три групи методів: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Такої класифікації дотримуються Л. Балабанова, О. Сардак, В. Никифоренко, С. Маркова, О. Шубалий та ін. Деякі автори – А. Устиловська, О. Лизунова та ін. – ототожнюють сучасні методи управління персоналом з персонал-технологіями: аутсорсингом, аутстафінгом, лізингом персоналу, коучингом, хедхантингом, рекрутингом, скриннінгом, реінжинірингом тощо. Колектив науковців з КПІ імені Сікорського під керівництвом Л. С. Борданової класифікують методи управління персоналом у чотири групи:

- 1) правові, які спираються на чинні нормативно-правові акти держави та керівництва організації;

2) адміністративні – методи прямої дії, орієнтовані на мотиви, пов'язані з необхідністю дисципліни праці, відчуття обов'язку, бажанням людини працювати у визначній організації;

3) економічні, за допомогою яких здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників;

4) соціально-психологічні методи управління, засновані на використанні соціального механізму (відносини в колективі, соціальні потреби тощо) [26, с. 52].

Колектив науковців КНЕУ імені Вадима Гетьмана під керівництвом проф. В. Данюка класифікують усі методи управління персоналом у 4 групи:

1. Організаційні – зміст яких полягає у координації дій окремих елементів системи (підприємства). До них належать: спеціалізація цехів, дільниць, функціональних підрозділів, робочих місць; встановлення виробничих та інформаційних зв'язків між підрозділами та робочими місцями (кооперування праці); організація маршрутів руху транспортних засобів і потоків людей; встановлення пропускового режиму; розроблення графіків змінності роботи цехів, дільниць і бригад; встановлення правил внутрішнього трудового розпорядку; визначення функцій, завдань, обов'язків, прав і відповідальності підрозділів та працівників; організація робочих місць; встановлення регламентів обслуговування робочих місць; організація захисту здоров'я працівників; організація забезпечення робочих місць виробничими ресурсами; організація надання відпусток працівникам; регламентація контрольних процедур із перевірки якості продукції та послуг; встановлення порядку звітності підрозділів про виконання виробничих завдань; організація контролю за дотриманням технологічної, виконавської та трудової дисципліни.

2. Адміністративні – є методами владної мотивації, орієнтовані на примушування працівників до певної поведінки в інтересах організації. До них належать: видання наказів (розпоряджень), надання вказівок, інструкцій, затвердження положень, правил, проведення виробничих нарад, інструктажів, ділових бесід, атестацій, контрольних перевірок, звітів керівників, стягнення.

3. Економічні – засновані на врахуванні й використанні економічних інтересів працівників: індивідуальних, групових, колективних. До них належать: економічні розрахунки та нормативи, калькуляції та ціни, бюджетування, фінансування витрат персонал, на HR-процедури, проєкти та ініціативи, оцінювання працівників і колективів за реальним внеском у додану вартість, економічні стимули та санкції, матеріальне заохочення працівників та колективів.

4. Соціально-психологічні, які спираються на поведінкову психологію людей у процесі спільної трудової діяльності. До них належать: навчання і виховання; інформування і переконання; запобігання трудовим конфліктам; організація трудового змагання; соціальне планування; соціальне страхування; моральне заохочення; соціальний захист персоналу; розвиток соціального партнерства; розвиток соціальної відповідальності власника і менеджерів стосовно потреб та інтересів найманого персоналу [9, с. 73].

Сучасна класифікація персонал-технологій включає такі напрями:

1. Технології підбору та найму: рекрутинг, хедхантинг (полювання за головами), скринінг (поверхневий підбір) та виконавчий пошук. За Бондарчук Л.В., вирішальним критерієм підбору в умовах ринку є здатність фахівців до ініціативи та енергійного просування курсу на розвиток підприємства.

2. Технології навчання та розвитку: коучинг, менторство, наставництво та дуальна освіта.

3. Технології оцінки: асесмент-центри, метод «таємний покупець» та оцінка за компетенціями.

4. Технології позикової праці: лізинг персоналу, аутсорсинг та аутстафінг.

Класифікація сучасних персонал-технологій за ознаками впливу наведена в табл. 1.2.

**Таблиця 1.2 – Класифікація сучасних персонал-технологій за ознаками впливу**

Ознака класифікації	Види персонал-технологій
За фактором впливу	Внутрішні (корпоративні програми) та зовнішні (аутсорсинг)
За суб'єктом впливу	Індивідуальні (коучинг) та групові (командоутворення)
За функцією менеджменту	Пошук і підбір, адаптація, оцінка, мотивація, навчання та розвиток
За рівнем інноваційності	Традиційні (рекрутинг) та інноваційні (VR-тренажери, People Analytics)
За часом дії	Стратегічні, тактичні та операційні
За типом залучення	Власні ресурси або позикова праця (лізинг, аутстафінг)

Джерело: побудовано автором з використанням [5, 32, 49]

Важливою тенденцією є перехід до холістичного менеджменту, який розглядає систему управління персоналом як цілісний бізнес-процес, спрямований на розкриття прихованих талантів працівників у найбільш взаємовигідний спосіб для підприємства.

Використання HRM-систем, HR-аналітики, штучного інтелекту та цифрових платформ забезпечує підвищення ефективності управління персоналом. Цифровізація методів управління показана на рис. 1.2.

Цифровізація методів управління стала передумовою підвищення ефективності діяльності сучасних організацій, особливо в умовах дистанційної роботи та необхідності миттєвого реагування на кризи. Перехід до концепції HR-менеджменту неможливий без впровадження інформаційних систем людських ресурсів (Human Resource Information Systems — HRIS) та комплексних HRM-систем.

Для підприємств критичної інфраструктури цифровізація забезпечує виконання таких стратегічних завдань:

1. Автоматизація контролю безпеки: моніторинг термінів дії допусків до робіт з підвищеною небезпекою в режимі реального часу.
2. E-learning та дистанційне навчання: використання LMS-платформ для проведення сертифікації та тестування персоналу. Це дозволяє

підтримувати кваліфікацію інженерно-технічного складу без відриву від виробничих об'єктів.

3. Використання VR-технологій: впровадження тренажерів віртуальної реальності для відпрацювання алгоритмів дій під час аварійних ситуацій на газорозподільних мережах [16, с. 169].



**Рисунок 1.2 - Цифровізація методів управління персоналом на підприємствах**

Джерело: побудовано автором з використанням [14, 29]

Сучасний етап розвитку HR-Tech характеризується впровадженням віртуальних HR-кабінетів, мобільних додатків та інтернет-платформ, які адаптовані як для стаціонарної, так і для дистанційної роботи. Це створює «базу талантів» та дозволяє інтегрувати функції планування, маркетингу та звільнення персоналу в єдиний оптимізаційний цикл. Особливе місце посідає People Analytics (HR-аналітика), яка на основі великих даних дозволяє прогнозувати масовий вихід на пенсію («старіння кадрів»), вчасно запускати програми менторства та передачі досвіду. Автоматизація бізнес-процесів

управління персоналом також включає такі інноваційні підходи, як уберизація рекрутингу та краудсорсинг.

### **1.3 Моделювання та оцінка ефективності системи управління людським капіталом**

Оцінка ефективності управління персоналом — це систематичний процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних із реалізацією кадрової стратегії. Людський капітал – це фактор виробництва, важливий ресурс, що забезпечує ефективність функціонування бізнесу та розвиток економіки в цілому. Його характеризують як «сукупність знань, навичок та досвіду людей, їх економічну цінність, перспективність та відповідність як нинішнім потребам суспільства, так і майбутнім». Вважається, що людський капітал створює до 70 % багатства розвинутих країн. В основі характеристик людського капіталу лежить низка показників людського розвитку, серед яких: індекс тривалості життя, індекс освіти, індекс очікуваної тривалості навчання, величина валового національного доходу у розрахунку на душу населення. Узагальнена система показників оцінки ефективності управління людським капіталом наведено в табл. 1.3.

**Таблиця 1.3 - Система показників оцінки ефективності управління людським капіталом**

Блок показників	Ключові показники ефективності (КРІ)	Сутність та значення для підприємства
Економічна ефективність	ROI навчання, плинність кадрів, прибуток на одного працівника	Визначає фінансову віддачу від інвестицій у персонал
Організаційна ефективність	time to hire, коефіцієнт внутрішнього переміщення, трудова дисципліна	Характеризує якість процесів управління персоналом
Соціальна ефективність	рівень задоволеності працею, морально-психологічний клімат, психологічна стійкість	Відображає лояльність колективу та умови праці
Галузева ефективність (Бережливість)	Коефіцієнт частоти травматизму (LTIFR), рівень сертифікації	Критичні показники безпеки для енергетичного сектору

Джерело: побудовано автором з використанням [17, 27, 50]

У системі сучасного менеджменту оцінку доцільно проводити за трьома стратегічними напрямками:

1. Економічна ефективність. Визначається шляхом співставлення витрат на формування та розвиток персоналу з отриманими фінансовими результатами. Ключові показники:

a) Return on Investment (ROI): відношення прибутку від підвищення кваліфікації (наприклад, зменшення витрат на ремонти) до витрат на навчання;

b) зарплатоємність та прибуток на одного працівника: індикатори продуктивності праці в ринкових умовах;

c) Staff Turnover Rate: вартість плинності кадрів, що особливо критично для технічних спеціалістів високого розряду.

2. Організаційна (функціональна) ефективність. Характеризує якість HR-процесів та надійність роботи персоналу. До показників належать:

a) Time to Hire: швидкість закриття вакансій на критично важливих об'єктах.

b) коефіцієнт внутрішнього переміщення: свідчить про спроможність системи формувати власний кадровий резерв.

c) рівень трудової дисципліни та частота конфліктів: показники організаційного порядку в компанії.

3. Соціальна ефективність. Відображає рівень задоволеності працівників працею, стан морально-психологічного клімату та лояльність колективу. В умовах воєнного стану індикатором соціальної ефективності стає показник психологічної стійкості (Resilience) та безпека праці під час тривоги

Для оцінки майбутнього потенціалу замість суб'єктивних рішень керівництва пропонується використання таких сучасних методів:

1. Матриця 9-Box Grid: інструмент порівняння поточної ефективності (Performance) та потенціалу до розвитку (Potential).

2. Метод «360 градусів»: комплексна оцінка компетенцій колегами, керівниками та підлеглими.

3. Competency Mapping: створення профілів ідеальних фахівців та виявлення прогалин у знаннях (Skills Gap) [15, 22].

Розробка моделі управління персоналом як оптимізаційного бізнес-процесу дозволяє гармонізувати розвиток кожного працівника з цілями підприємства, що є запорукою стійкості енергетичної компанії в умовах кризи.

Узагальнені методи оцінки персоналу по визначених критеріях від традиційного адміністрування до сучасного HR-менеджмент наведено в табл. 1.4.

**Таблиця 1.4 - Узагальнені методи оцінки персоналу по визначених критеріях від традиційного адміністрування до сучасного HR-менеджмент**

Критерій порівняння	Традиційне адміністрування (до трансформації)	Сучасний HR-менеджмент (впроваджується)
Об'єкт оцінки	Минулі результати та дисципліна	Майбутній потенціал та компетенції
Основний інструмент	Облік робочого часу, паперові звіти	Матриця 9-Box Grid, HRM-системи
Метод оцінки	Суб'єктивне рішення керівника	Метод «360 градусів», Competency Mapping
Навчання	Періодичний інструктаж (формальний)	LMS-платформи, дистанційне тестування
Аналітика	Статистика плинності кадрів	People Analytics (прогнозування ризиків)
Підтримка	Періодичні збори (формальний)	Психологічна стійкість (Resilience)

Джерело: побудовано автором з використанням [12, 24, 29]

Сучасний розвиток економіки та постійно зростаюча конкурентна боротьба вимагають пошуку нових, більш ефективних стратегічних можливостей підприємств. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розробка принципів і моделей нової теорії організації і управління підприємствами, що буде визначати належність підприємства до інноваційної економіки, де конкурентоспроможність підприємств та економіки в цілому

визначається рівнем упровадження інновацій та ступенем інтелектуального розвитку, що базується на знаннях та інформації. Визнаючи можливості використання інновацій як засобу економічного розвитку, необхідно вивчати, розвивати та впливати на численні аспекти інноваційної стратегії, серед яких на особливу увагу заслуговує розвиток і вдосконалення управління людським капіталом, де працівники розглядаються не лише, як кадри, а як стратегічний чинник економічного зростання, забезпечення успіху впровадження і застосування будь-яких нововведень. Знання і кваліфікація робітника розглядають як особливу форму інтелектуальної власності людини, а витрати часу і коштів на придбання знань і навичок – як інвестиції в людський капітал. При цьому безліч надбаних у результаті інвестицій корисних властивостей працівників використовуються у виробничій діяльності, обумовлюючи підвищення продуктивності праці, а, відтак, підвищення доходів підприємства, поліпшення добробуту працівників, економічне зростання галузі, регіону, держави в цілому [32, с. 43].

Сьогодні найбільшою цінністю для підприємства є людина, тому система управління підприємством передбачає розроблення систем, в тому числі управління людським капіталом, що забезпечують ефективне використання різноманітних здібностей працівників з метою максимального їх використання в процесі роботи. Управління людським капіталом – система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямована на створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу людських ресурсів на рівні організації і, відповідно, зростання людського капіталу. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління людськими ресурсами з концепцією розвитку організації. В українських реаліях можливості управління людськими ресурсами з його високим потенціалом та характером управління відповідно до стратегії підприємства часто використовуються неефективно, значення людського капіталу враховується недостатньо, натомість зберігається лише суто «кадрові» повноваження: оформлення наказів про зарахування на посаду

працівників, підібраних керівником відповідного підрозділу, зберігання трудової книжки, кадрової інформації тощо. Управління людським капіталом – це складна система, до головних завдань якої відносяться:

- забезпечення потреб у людських ресурсах;
- створення умов для використання фахових, кваліфікаційних і ділових якостей працівників, їх навчання, розвиток компетенцій та підвищення професійно-кваліфікаційного рівня;
- удосконалення організації праці та створення безпечних умов праці;
- забезпечення адекватної винагороди за результатами праці;
- стимулювання креативності працівників;
- управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрним зростанням працівників з урахуванням результатів їх діяльності, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
- збереження здоров'я кожного працівника;
- встановлення конструктивних ділових стосунків у колективі.

Для виконання поставлених завдань застосовуються такі методи: економічні (матеріальне стимулювання, застосування санкцій тощо); організаційні (вимоги щодо дотримання нормативно-розпорядчих документів і посадових інструкцій, принципів підлеглості, відповідальності, дисципліни тощо); соціально-психологічні (мотивація, моральне заохочення, соціальні вигоди тощо) [22, 43, 51].

Реалізація основних функцій управління персоналом повинна здійснюватися на основі таких принципів:

- 1) принцип наукової обґрунтованості управлінських рішень, що передбачає розробку якісних управлінських рішень, заснованих на об'єктивних економічних законах і результатах аналізу;
- 2) принцип узгодженості всіх елементів системи управління персоналом підприємства, який полягає у формулюванні адекватних цілей діяльності і розвитку, і виконанні для їх реалізації основних функцій управління, а також

використанні необхідних методів управління при відповідному ресурсному забезпеченні;

3) принцип раціоналізації діапазону управління, полягає в розробці ефективних організаційних структур управління, які забезпечують суб'єктові управління відповідну керованість об'єктом управління;

4) принцип оптимізації співвідношення централізації і децентралізації в процесі управління, який повинен забезпечити раціональне об'єднання єдиноначальності і делегування повноважень, що дозволяє ухвалювати якісні управлінські рішення та реалізовувати їх у заплановані терміни;

5) принцип формування і використання адекватної та достовірної управлінської інформації при ефективній організації інформаційних потоків, який полягає в отриманні і використанні необхідної управлінської інформації про стан об'єкта управління;

6) принцип максимізації результату управління при мінімізації ресурсних витрат, заснований на отриманні запланованого результату управління при використанні необхідного об'єму матеріально-технічних, фінансових, трудових і інформаційних ресурсів [10, с. 27].

Засобами реалізації функцій управління персоналом є методи управління, за допомогою яких система управління впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню активність, координуючи діяльність, націлюючи їх на досягнення мети. До основних методів управління за характером дії відносять: економічні методи управління зумовлені різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне й індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях; впливають на економічні інтереси працівників і економічних контрагентів за допомогою цін, оплати праці, податків та ін. До таких методів належать економічні плани, економічні стимули та бюджет. При використанні економічних методів починають результативно функціонувати зворотні зв'язки, з'являється можливість ефективного контролю. У практиці управління економічні і адміністративні методи доповнюють один одного; адміністративні методи управління

реалізуються шляхом прямої дії керівників на підлеглих. Методи адміністративної дії спираються на владу керівника і становлять методи владної мотивації, що спираються на реальне примушення або на можливість примушення.

Адміністративні методи управління включають сукупність таких способів впливу, як організаційні, розпорядчі, дисциплінарні. Організаційні способи впливу реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом: організаційного регламентування (через закони, положення, статuti, укази тощо); організаційного нормування витрат сировини, енергії тощо; організаційного інструктування через інструкції, правила, вимоги; організаційного інформування за допомогою актів, протоколів, доповідних записок, телеграм, заяв. Розпорядчі способи впливу покликані формалізувати завдання, прийоми і т. ін., а також усувати недоліки, відхилення у ході досягнення персоналом підприємства поставлених завдань та мети. Вони реалізуються через: накази (їх віддають директор, його заступник); розпорядження (прерогатива начальників підрозділів, служб), які мають на меті виконання наказів; вказівки (застосовують усі управлінці), основним призначенням яких є виконання наказів і розпоряджень.

Дисциплінарні способи впливу (зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо) використовуються у конкретних ситуаціях; соціально-психологічні методи управління використовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їх трудової діяльності. Включають переконання, навіювання, особистий приклад, організація змагальності, метод управління конфліктами тощо. Дані методи впливають на емоції людей, вони базуються на суспільно значущих морально-етичних категоріях, цінностях та вихованні, використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію та моральні стимули, особливі методи комунікації, образи й метафори [7, с.95].

Персонал є найважливішою функціональною підсистемою підприємства та найціннішим ресурсом інноваційного розвитку. Саме людський фактор

займає провідну позицію в інформатизації та інтелектуалізації виробництва, оскільки володіє особливими оперативними та стратегічними функціями. В умовах становлення ринкових відносин загострюються суперечності між традиційним масовим виробництвом і необхідністю інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим виникає критична потреба вдосконалення системи управління персоналом та ставлення до людських ресурсів загалом.

Сучасною тенденцією розвитку світової економіки виступає процес інтелектуалізації життєдіяльності суспільства, в якому конкурентоспроможність підприємств та економіки в цілому визначається рівнем упровадження інновацій та ступенем інтелектуального розвитку, що базується на знаннях та інформації. За таких умов основною метою управління людськими ресурсами будь-якого підприємства стає забезпечення їх перетворення у людський капітал, витрати на який є довгостроковим фактором економічного зростання підприємства, галузі, регіону, економіки в цілому.

## Висновки до розділу 1.

У результаті дослідження теоретичних засад встановлено, що управління персоналом трансформувалося з допоміжної технічної функції у стратегічний фактор забезпечення національної та енергетичної безпеки. Доведено, що сучасна модель управління в галузі критичної інфраструктури є гібридною: вона поєднує дисциплінарну чіткість класичної школи (необхідну для дотримання норм безпеки) з антропоцентричним підходом концепції управління людським капіталом (НСМ). Визначено, що на сучасному етапі працівник розглядається не як стаття витрат, а як об'єкт інвестування, чий потенціал і психологічна стійкість (*resilience*) напряду впливають на виживання системи в умовах воєнного стану.

Аналіз класифікації методів управління підтвердив, що традиційний поділ на адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи доповнюється інноваційними «персонал-технологіями». Особливого значення набуває цифровізація HR-процесів через впровадження HRM-систем, People Analytics та VR-технологій для навчання, що дозволяє автоматизувати контроль безпеки та прогнозувати кадровий дефіцит. Встановлено, що перехід до холістичного менеджменту дозволяє розглядати управління персоналом як цілісний бізнес-процес, спрямований на максимальну відповідність компетенцій працівника стратегічним цілям підприємства.

Досліджено методи оцінки ефективності системи управління людським капіталом та визначено, що вона має базуватися на трьох векторах: економічному (ROI навчання, прибуток на працівника), організаційному (швидкість найму, плинність) та соціальному (рівень задоволеності, психологічний стан). Для енергетичного сектору критично важливими є також показники галузевої ефективності, зокрема коефіцієнт травматизму (LTIFR). Запропоновано використання сучасних інструментів, таких як матриця 9-Box Grid та метод «360 градусів», що дозволяють перейти від суб'єктивної оцінки минулих результатів до прогнозування майбутнього потенціалу фахівців.

Теоретичне узагальнення першого розділу дозволяє стверджувати, що в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів управління персоналом на підприємствах критичної інфраструктури виходить за межі простого обліку кадрів.

Основними характеристиками сучасної системи управління є:

1. Інвестиційний підхід: сприйняття витрат на навчання та розвиток як капіталовкладень, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність.
2. Технологічність: широке впровадження HR-Tech (LMS-платформ, ШІ, аналітики великих даних) для підвищення оперативності управлінських рішень.
3. Людиноцентрованість: акцент на створенні культури безпеки та підтримці ментального здоров'я працівників, що є передумовою безперебійного функціонування енергосистеми.

Саме поєднання цих елементів створює науково-методичну базу для подальшого аналізу та розробки рекомендацій щодо вдосконалення діяльності Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

**РОЗДІЛ 2**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**МИКОЛАЇВСЬКОЇ ФІЛІЇ**  
**ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»**

**2.1 Аналіз діяльності Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Миколаївська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» є стратегічно важливим суб'єктом господарювання у галузі енергетики та комунальних послуг регіону. Основним видом діяльності підприємства є забезпечення безаварійного та безперебійного розподілу природного газу споживачам.

Станом на кінець 2024 року штатна чисельність підприємства становить 1569 одиниць, що свідчить про масштабність організаційної структури.

Філія є відокремленим підрозділом товариства, здійснює свою діяльність від імені товариства «Газорозподільні мережі України» і не має статусу юридичної особи.

Миколаївська філія здійснює частину делегованих господарських функцій ТОВ «Газорозподільні мережі України» відповідно до мети (цілей), завдань та предмету діяльності. Місцезнаходження філії: Україна, 54003, Миколаївська обл., м. Миколаїв, вул. Погранична, буд. 159.

Миколаївська філія має окремий баланс, який є складовою частиною балансу Товариства, рахунки в установах банків, здійснює облік і веде звітність за установленою формою. Фінансово-економічна діяльність філії здійснюється в межах затвердженого бюджету ТОВ «Газорозподільні мережі України» та регулюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП).

Метою діяльності Миколаївської філії є впровадження комплексу заходів, спрямованих на отримання прибутку ТОВ «Газорозподільні мережі України» та збільшення прибутковості через:

1. Технічне сприяння при здійсненні товариством статутних завдань по більш повному і своєчасному задоволенню поточних та виробничих потреб користувачів, які обслуговуються Миколаївською філією.

2. Технічне забезпечення та виконання робіт по розподілу природного газу за регульованим тарифом.

3. Виконання робіт щодо проєктування, будівництва та ремонту на об'єктах газорозподільної системи.

4. Забезпечення належного та ефективного використання газорозподільних систем та їх складових (об'єктів), переданих філії.

5. Постійне проведення технічних заходів, направлених на розвиток газорозподільних систем.

6. Одержання прибутку від усіх видів виробничої, торгової, комерційної, фінансової та іншої господарської діяльності, дозволеної законодавчими актами України з метою розвитку Товариства в цілому, та погодженої із правлінням товариства з метою задоволення соціальних, економічних інтересів трудового колективу та інтересів учасників товариства.

Засоби досягнення мети є: технічне та технологічне забезпечення сучасних умов розподілу природного газу за регульованим тарифом; комплексна реалізація платних робіт, послуг та товарів, постійне впровадження дій щодо покращення їх якості та конкурентоспроможності; за погодженням із товариством створення та впровадження дієвих механізмів щодо підвищення якості та точності обліку газу та розрахунків споживачами; впровадження сучасних методів та технологій направлених на зниження витрат на виробництво та реалізацію робіт, продукції і послуг.

Предмет діяльності Миколаївської філії: розподілення газу; будівництво; проєктувальні роботи, обстеження; роботи з підвищеною небезпекою; виробнича діяльність; освіта; операції з нерухомістю; торгівля і послуги

(експертно-імпорتنі торгові операції, торговельна діяльність, у тому числі гуртова та роздрібна торгівля, дрібногуртова торгівля, комісійна, торгово-закупівельна та торгово-посередницька діяльність); діяльність пов'язана з автотранспортними засобами; інформатика та комп'ютеризація; інші види діяльності.

Розподілення газу, пов'язане з виконанням підприємством наступних операцій. Забезпечення розподілу природного газу від місць його надходження в газорозподільній системі із газотранспортної системи та інших джерел, підключених до газорозподільної системи (ГРМ), та від суміжних газорозподільних систем до споживачів природного газу з урахуванням його якісних і фізико-хімічних характеристик та потреб цих споживачів. Розподіл природного газу на території, яку обслуговує філія в зоні розташування розподільних газопроводів, що перебувають у власності або користуванні товариства. Організація обліку природного газу в пунктах приймання-передачі та організація обліку природного газу розподіленого споживачам. Технічне обслуговування і безпечна експлуатація газових мереж, споруд, обладнання і приладів для постачання природного газу. Виконання різних ремонтів газопроводів, газових приладів і пристроїв. Забезпечення максимальної економічності, оптимальних режимів та надійності роботи газорозподільних систем, розроблення оптимальних технологічних режимів роботи газорозподільних систем для безперебійного та безаварійного газопостачання споживачів. Здійснення своєчасного попередження, локалізації та ліквідації аварійних ситуацій на газорозподільній системі. Миколаївська філія розробляє плани локалізації та ліквідації аварійних ситуацій та аварій. Виконання планових та позапланових робіт, пов'язаних з безперебійним та безаварійним газопостачанням споживачів.

Операції будівництва підприємства включають: розробку перспективних планів розвитку системи газопостачання, відповідно до комплексного планування та забудови; участь в розробці генеральних планів населених пунктів в зоні діяльності; здійснення капітального будівництва об'єктів

газопостачання, у тому числі на правах замовника і власними силами; здійснення будівельних, будівельно-монтажних та інших необхідних робіт на об'єктах газорозподільної системи; виконання поточних та капітальних ремонтів об'єктів газопостачання, газових приладів для підприємств та індивідуальних замовників; пусканалагоджувальні роботи систем автоматизованого управління та диспетчеризації, технологічного обладнання об'єктів комунального господарства, приладів і засобів контрольно-вимірювальних систем; пусканалагоджувальні роботи комплексів катодного захисту; монтаж конструкцій зовнішніх інженерних мереж і систем: високого, середнього та низького тиску, пунктів редукування газу (ПРГ), комбінований будинковий регулятор газу (КБРТ), вузловий облік газу (ВОГ), автоматизації та контрольно-вимірювальних приладів; монтаж комплексів захисту газопроводів: антикорозійний, електричний та електрохімічний; здійснення пуску газу до газифікованих об'єктів; здійснення на договірній основі врізок (підключень, приєднань) об'єктів газопостачання в наявні газові мережі; технічне обслуговування та ремонт систем газопостачання житлових і громадських будинків, промислових і сільськогосподарських підприємств, підприємств комунально-побутового обслуговування населення на договірних засадах.

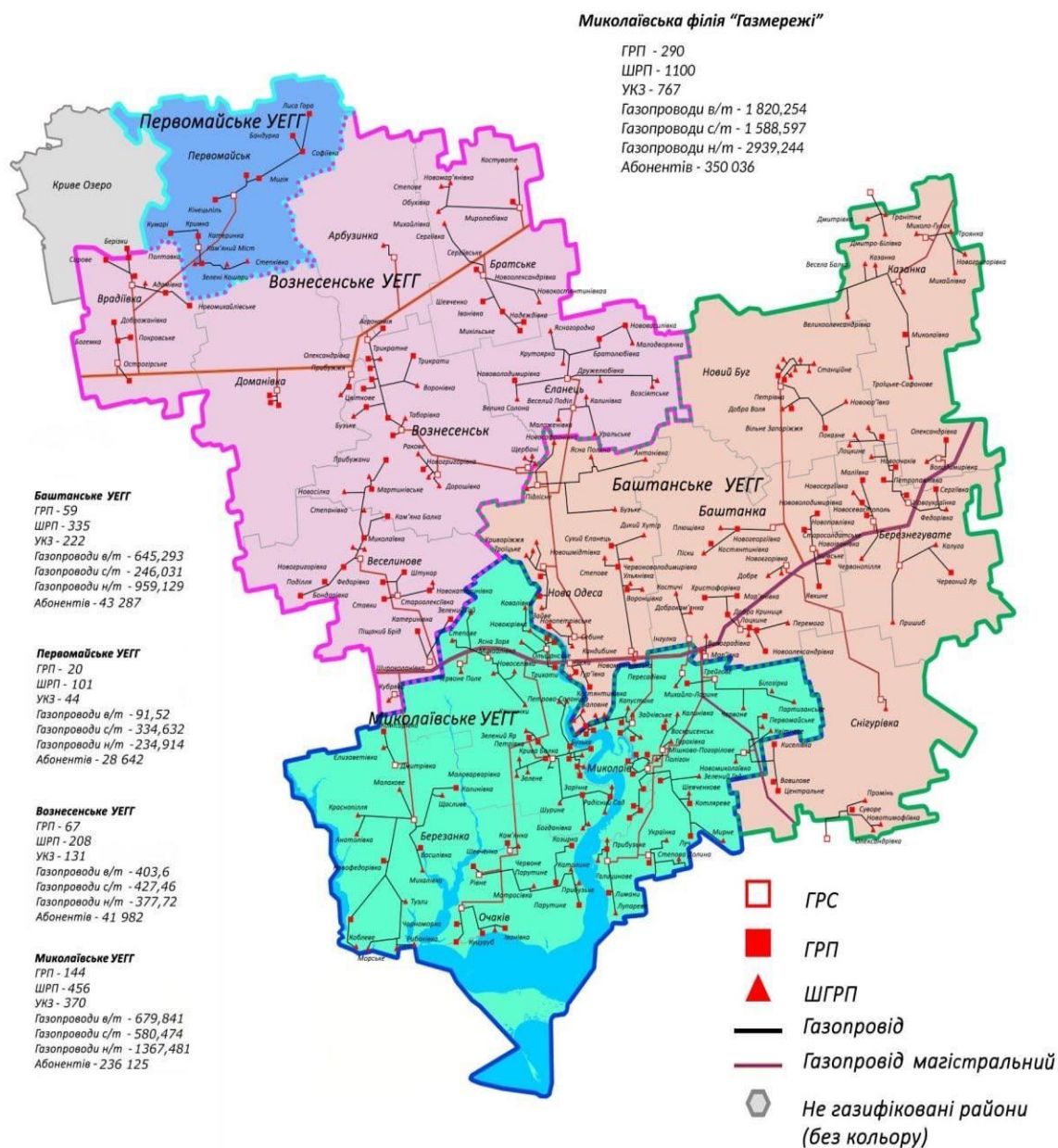
Проектувальні роботи, обстеження: вишукувальні та проектні роботи для будівництва, зведення несучих та огорожувальних конструкцій, будівництво та монтаж інженерних і транспортних мереж; проектні роботи (для нового будівництва, реконструкції та капітального ремонту для звичайних умов, для території з складними інженерно-геологічними умовами); проектування внутрішніх інженерних мереж, систем і споруд: газопостачання та газоустаткування; автоматизації і засобів контрольно-вимірювальних приладів, зв'язку, сигналізації, інформаційних систем; проектування зовнішніх інженерних мереж, систем і споруд газопостачання високого, середнього, низького тиску, електропостачання та електрообладнання; виконання функцій генерального підрядника у будівництві інженерних систем; розробка проектів

та виконання робіт по розвитку систем газопостачання міста, по капітальному ремонту газових мереж та споруд до них; видача технічних умов на розробку проєктів по газопостачанню населенню, промисловим та комунально-побутовим організаціям, приватним організаціям.

Виробнича діяльність підприємства полягає в виготовленні запасних частин та деталей до газових приладів та обладнання; виконанні робіт щодо сервісного обслуговування газового обладнання котельних, а також послуг щодо організації технічного обслуговування та ремонту систем газопостачання котельних у повному обсязі; виробництві будівельних металевих конструкцій, частин конструкцій та виробів; виробництві металевих баків, резервуарів і контейнерів; обробленні металів та нанесення покриття на метали; виробництві сталевих бочок і подібних контейнерів; виробництві виробів із дроту, ланцюгів і пружин; виробництво кріпильних і гвинтонарізних виробів; виконанні робіт щодо гарантійного, післягарантійного та сервісного обслуговування газового обладнання іноземного виробництва; перевірки і повірки сигналізаторів загазованості; первинної і періодичної повірки димових і вентиляційних каналів.

Серед заходів освіти підприємства виділяються: проведення навчання та надання послуг для отримання професійної освіти пов'язаного з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації робітників; проведення підготовки і перевірка знань робітників та інженерно-технічного персоналу згідно ПБСГ; підготовка і атестація працівників підприємства.

Миколаївська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» це – 4 управління експлуатації газового господарства: Миколаївське, Баштанське, Вознесенське, Первомайське, 17 дільниць, 5 Центрив обслуговування клієнтів та 11 точок прийому споживачів. Схема газозабезпечення з територіальним розміщення підрозділів та газопроводів представлена на рис 2.1.



**Рисунок 2.1 - Схема газозабезпечення з територіальним розміщення підрозділів та газопроводів**

Джерело: побудовано автором з використанням [7, 10]

Узагальнені дані аналізу фінансово-економічних показників здійснимо шляхом порівняння попереднього року та звітнього року та наведено табл. 2.1.

**Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства**

Показники	Попередній (2023) рік	Звітний (2024) рік	Відхилення	
			абс.	%
1. Чисті доходи від звичайної діяльності, тис.грн.	675 613	706 711	+31 098	104,6%
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	728 944	812 057	+83 113	111,4%
3. Витрати на 1 гривню реалізованої продукції, (товарів, робіт, послуг), коп.	107,89	114,91	+7,02	106,5%
4. Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	(101 296)	(204 771)	-103 475	202,1%
5. Податок на прибуток, тис.грн.	0	0	0	-
6. Чистий прибуток, тис.грн.	(101 296)	(204 771)	-103 475	202,1%
7. Середня облікова кількість штатних працівників облікового складу, осіб	2 152	1 569	-583	72,9%
8. Продуктивність праці, тис.грн.	313,95	450,42	+136,47	143,5%
9. Середня річна вартість основних засобів, тис.грн.	144 482,5	167 554,5	+23 072,0	116,0%
10. Фондовіддача, грн.	4,68	4,22	-0,46	90,2%
11. Середня річна вартість оборотних коштів, тис.грн.	111 747,5	138 945,5	+27 198,0	124,3%
12. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	6,05	5,09	-0,96	84,1%
13. Рентабельність продукції, %	(13,90)	(24,13)	-10,23	-

Джерело: побудовано автором за звітністю Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Дані свідчать про збільшення чистого доходу на 4,6 %, проте собівартість зросла швидше (на 11,4 %), що призвело до подвоєння чистого збитку. Позитивним є зростання продуктивності праці на 43,5 % на фоні скорочення штату.

## **2.2 Дослідження персоналу Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Узагальнені дані щодо чисельності та структури персоналу Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» наведено у табл. 2.2.

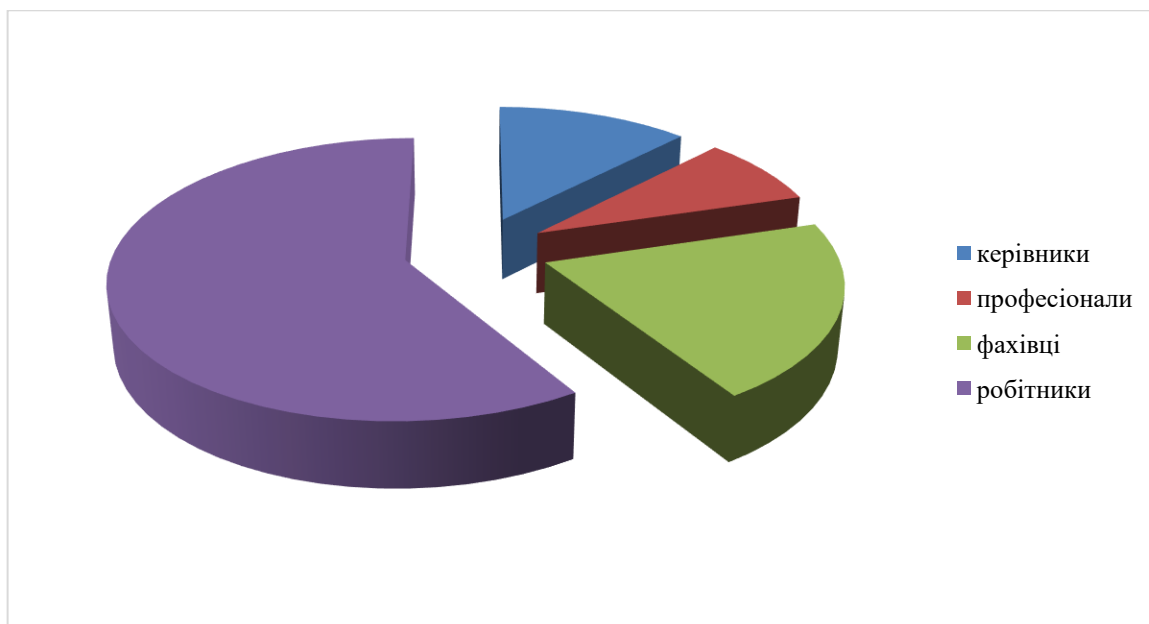
**Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності персоналу Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Показник	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Облікова чисельність персоналу	осіб	1415	1415	1535	+8,48%
Фактична чисельність (без декретних)	осіб	1406	1406	1522	+8,25%
Середня кількість штатних працівників	осіб	261	261	1488	+470,11%
Кількість прийнятих працівників	осіб	1439	1439	275	-80,89%
Загальна кількість звільнених	осіб	25	25	157	+528,00%

Джерело: побудовано автором за звітністю Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

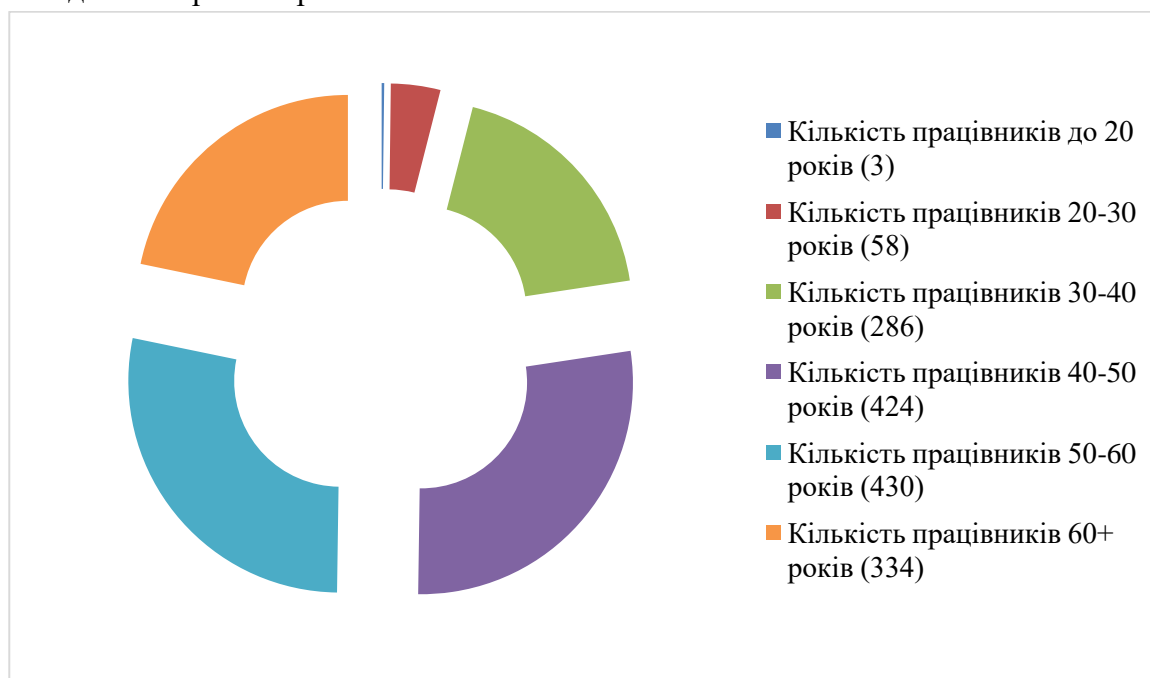
Аналіз даних свідчить про суттєву стабілізацію та зростання середньооблікової чисельності у 2024 році порівняно з попередніми періодами, що може бути пов'язано із завершенням етапів реорганізації або розширенням функціональних обов'язків філії.

Важливою складовою аналізу є професійно-кваліфікаційна структура. На кінець 2024 року розподіл персоналу за категоріями виглядає наступним чином (рис. 2.3): керівники – 185 осіб (зростання з 127 у 2022 р.), професіонали – 121 особа, фахівці – 308 осіб, робітники – 885 осіб, що становить найбільшу частку персоналу (57,6%). Розподіл персоналу підприємства за категоріями представлений на рис. 2.2. Віковий розподіл працівників демонструє тенденцію до «старіння» колективу, що потребує розробки заходів з омолодження кадрового потенціалу, наочно показано на рис. 2.3.



**Рисунок 2.2 - Розподіл персоналу Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» за категоріями**

Джерело: побудовано автором за звітністю Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»



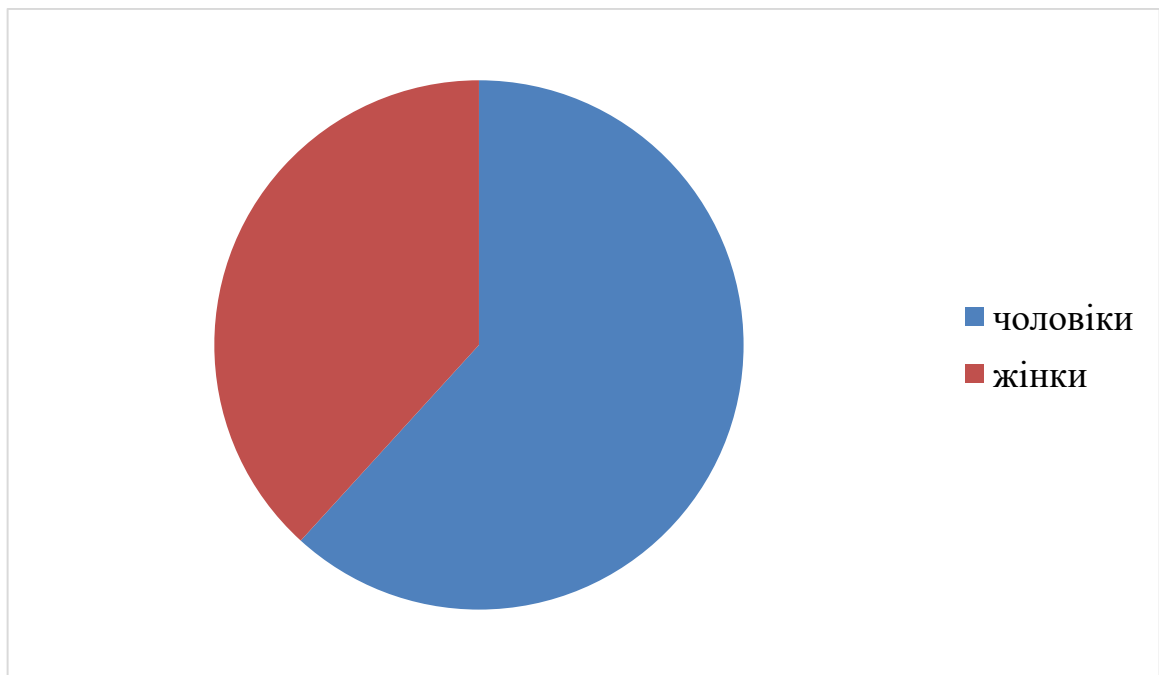
**Рисунок 2.3 - Вікова структура Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» станом на кінець 2024 року**

Джерело: побудовано автором за звітністю Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Середній вік працівників залишається стабільним на рівні 49 років протягом усього періоду. Найбільша вікова група — це працівники від 50 до 60 років (430 осіб).

Протягом 2024 року спостерігається значне зростання кількості днів невикористаних відпусток — до 14939 днів, що в грошовому еквіваленті становить 9 393,6 тис. грн. Це втричі перевищує показники 2022 року (3 113,2 тис. грн) і свідчить про надмірне навантаження на персонал та потенційні ризики професійного вигорання.

На рис. 2.4. наведений гендерний баланс підприємства у 2024 році представлений 587 жінками та 948 чоловіками.



**Рисунок 2.4 - Гендерний баланс Миколаївської філії  
ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Джерело: побудовано автором за звітністю Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Також важливою метрикою є наявність 9 мобілізованих працівників, що потребує обліку при плануванні навантаження.

Для визначення стратегічних напрямів удосконалення системи управління персоналом проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено в табл. 2.3.

**Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз системи управління персоналом  
Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

SWOT-аналіз		Зовнішнє середовище	
		Можливості: - впровадження цифрових HRM-систем, - залучення молодих фахівців, - розвиток корпоративного навчання	Загрози: - дефіцит кваліфікованих кадрів, - міграція робочої сили, - регуляторні обмеження
Внутрішнє середовище	Сильні сторони: - стабільність підприємства - соціальні гарантії, - досвідчений персонал	Необхідно використовувати переваги досвідченого персоналу для розширення надання послуг	Ретельне вивчення тенденції попиту споживачів дасть можливість вчасно зреагувати на зміни їх смаків
	Слабкі сторони: - обмежена цифровізація HR-процесів, - застарілі методи мотивації, - старіння кадрів	Залучення фахівців менеджменту дозволить побудувати ефективну систему менеджменту на підприємстві і підвищити продуктивність праці	Здійснювати постачання послуг тільки тим споживачам, які будуть платити відразу за послугу, щоб не отримувати додаткових збитків від інфляції

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень

На основі звітів за формою № 1-ПВ «Звіт із праці» Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» проведено комплексний аналіз системи оплати праці та стимулювання персоналу за період з січня 2023 року по грудень 2024 року, це показано в табл. 2.4.

Середня заробітна плата штатних працівників розрахована як відношення фонду оплати праці до їх середньооблікової кількості.

**Таблиця 2.4 - Аналіз системи оплати праці персоналу  
Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Місяць	2023 р., грн	2024 р., грн	Темп зростання, %
Січень	17 172	23 141	+34,8%
Лютий	17 205	20 633	+19,9%
Березень	17 680	21 323	+20,6%
Квітень	18 609	22 386	+20,3%
Травень	17 995	21 626	+20,2%
Червень	18615	21807	+17,1%
Липень	19303	23520	+21,8%
Серпень	19149	21189	+10,6%
Вересень	22503	28 441	+26,4%
Жовтень	19526	22 836	+16,9%
Листопад	20758	21849	+5,3%
Грудень	32462	23410	-38,6%

Джерело: побудовано автором за звітністю Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Протягом більшої частини 2024 року темпи росту заробітної плати на підприємстві становили +17% — +34% порівняно з аналогічними місяцями 2023 року.

При кумулятивній інфляції в Україні за 2023 рік на рівні 12,0% та очікуваному рівні інфляції у 2024 році (близько 9-10% за прогнозами НБУ та поточними індексами), зростання номінальних зарплат на підприємстві значно перевищує індекс споживчих цін. Це свідчить про те, що система оплати праці не лише компенсує подорожчання життя, а й забезпечує реальне зростання купівельної спроможності персоналу впродовж року.

За даними Держстату, середня заробітна плата в Україні наприкінці 2024 року досягла рівня 26 913 грн. Більшу частину року середня зарплата у філії (близько 21000-23000 грн) була дещо нижчою за середній показник по Україні.

У секторі постачання енергії та газу середні зарплати традиційно є вищими за середні по країні (в окремих регіонах до 53 тис. грн у пікові періоди). Таким чином, незважаючи на ріст, рівень оплати у філії залишається в межах "нижнього-середнього" сегменту для даної галузі, що може створювати ризики при пошуку дефіцитних інженерно-технічних кадрів.

Динаміка виплат чітко відображає використання системи разових премій та заохочень:

1. Професійне свято (вересень): стрибок до 28 441 грн (+26,4% до 2023 р.) підтверджує практику значного преміювання до Дня працівників нафтової, газової та нафтопереробної промисловості.

2. Річні бонуси та аномалія грудня: у грудні 2023 року спостерігався надзвичайно високий рівень виплат — 32 462 грн.

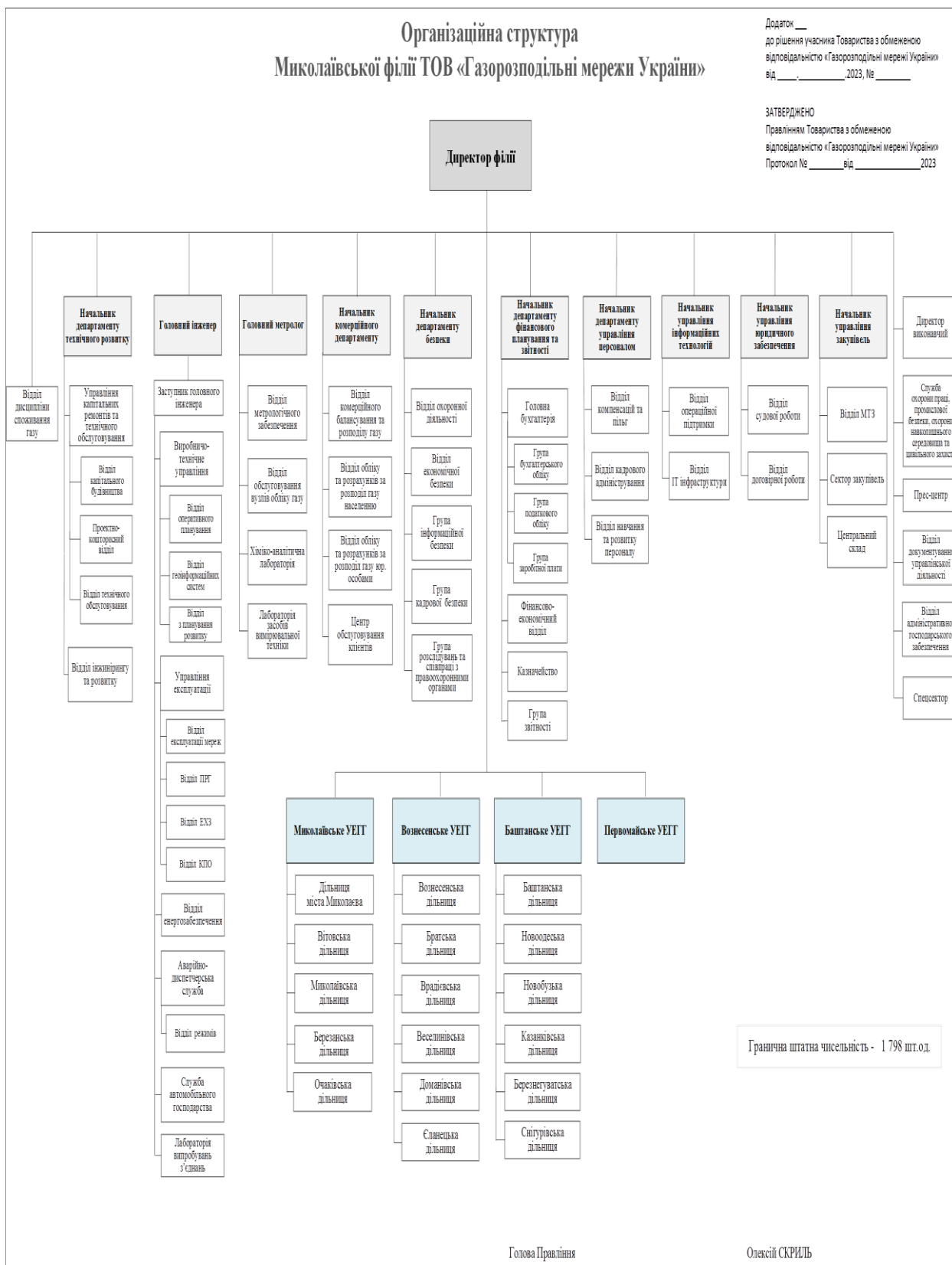
3. У грудні 2024 року сума склала лише 23 410 грн (падіння на -38,6%).

Така різка негативна динаміка в грудні свідчить або про зміну політики виплати "13-ї зарплати" (відмова від неї у 2024 році або перерозподіл на користь щомісячних премій), або про значне скорочення бюджету на річне стимулювання порівняно з надзвичайно успішним 2023 роком.

Таким чином, підприємство успішно реалізує стратегію захисту доходів працівників від інфляції, забезпечуючи стабільний приріст базисної частини зарплати (+20%). Порівняно низький рівень зарплати відносно загальнонаціонального показника (21-23 тис. проти 27 тис. грн) може ускладнити утримання персоналу в довгостроковій перспективі. Система стимулювання є вираженою та прив'язаною до подій (професійне свято, квартали), проте відсутність стабільно високих виплат у кінці 2024 року (порівняно з 2023-м) може демотивувати працівників, які очікували на аналогічну річну винагороду.

### **2.3 Аналіз стану управління персоналом Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Організаційно-штатна структура Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» показана на рис. 2.5.



**Рисунок 2.5 - Організаційно-штатна структура Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Джерело: побудовано автором за звітністю Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Управлінням персоналом на підприємстві займається спеціалізований підрозділ – Департамент управління персоналом, який безпосередньо підпорядковується Директору філії. Згідно з організаційною структурою, Департамент має розгалужену функціональну побудову, що включає три ключові відділи:

1. Відділ компенсацій та пільг: відповідає за реалізацію економічних методів управління, зокрема нарахування заробітної плати та соціальні виплати.
2. Відділ кадрового адміністрування: забезпечує правовий супровід трудових відносин, ведення документації та дотримання КЗпП України.
3. Відділ навчання та розвитку персоналу: фокусується на підготовці, перепідготовці та атестації працівників, що є критично важливим для енергетичного сектору.

Система управління персоналом носить чітко виражений ієрархічний характер з акцентом на лінійне підпорядкування в межах управлінь експлуатації газового господарства (УЕГГ) та дільниць. Основними методами впливу залишаються адміністративні розпорядження та матеріальне стимулювання, прив'язане до професійних свят та квартальних результатів.

Ключові проблеми системи управління персоналом. Проведений аналіз дозволив виділити наступні «вузькі місця» та деструктивні тенденції:

1. Критичне «старіння» кадрів та дефіцит молоді. Середній вік працівників становить 49 років, а найбільша група (50-60 років) нараховує 430 осіб. Майже повна відсутність молодих спеціалістів (лише 3 особи віком до 20 років) свідчить про низьку привабливість підприємства для випускників та відсутність дієвих програм стажування.
2. Високий ризик професійного вигорання та надмірне навантаження. Зафіксовано аномальне зростання кількості днів невикористаних відпусток — до 14 939 днів у 2024 році, що втричі більше, ніж у 2022 році. Це вказує на те, що персонал працює в режимі постійної напруги без належного відпочинку, що в умовах воєнного стану може призвести до масових звільнень або зростання аварійності.

3. Невідповідність рівня оплати праці ринковим показникам. Незважаючи на індексацію, середня зарплата (21–23 тис. грн) є нижчою за середню по Україні (26 913 грн) та суттєво поступається іншим компаніям енергетичного сектору. Це створює високу загрозу відтоку висококваліфікованих інженерів та техніків до конкурентів.

4. Нестабільність системи мотивації. Виявлено різке падіння виплат у грудні 2024 року (на 38,6%) порівняно з груднем 2023 року. Відсутність прогнозованості річних бонусів демотивує персонал та знижує рівень лояльності до організації.

5. Недостатня цифровізація HR-процесів. Хоча теоретично визначено необхідність HRM-систем та People Analytics, на практиці підприємство стикається з обмеженим використанням цифрових інструментів для оцінки та розвитку. Оцінка персоналу часто базується на суб'єктивних рішеннях керівників, а не на об'єктивних KPI-метриках.

6. Погіршення фінансової стійкості на фоні зростання витрат. Собівартість продукції зростає швидше за чистий дохід (11,4% проти 4,6%), що призвело до подвоєння чистого збитку підприємства у 2024 році. Це обмежує можливості Департаменту персоналу щодо фінансування нових соціальних програм або суттєвого підвищення фонду оплати праці.

## Висновки до розділу 2.

Проведений дослідницько-аналітичний етап управління персоналом Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» дозволив сформулювати цілісне уявлення про стан кадрового потенціалу та фінансово-економічне підґрунтя його функціонування. Узагальнення результатів аналізу дає підстави для наступних висновків:

1. Динаміка та структура персоналу. Підприємство демонструє стабільне зростання облікової чисельності (+8,48% за 2022–2024 рр.), що свідчить про масштабність структури (1569 штатних одиниць станом на кінець 2024 року). Організаційна структура є чітко ієрархічною та робітничо-орієнтованою — категорія «робітники» складає 57,6% (885 осіб) від загальної кількості. Це створює базу для розділу 3 у напрямі вдосконалення лінійного управління та систем виробничої адаптації.

2. Критичні демографічні ризики. Виявлено стійку тенденцію до «старіння» колективу: середній вік працівників становить 49 років, а найбільша вікова група (50-60 років) нараховує 430 осіб. Наявність лише 3-х працівників віком до 20 років вказує на неефективність механізмів залучення молоді. Даний факт обумовлює необхідність розробки у конструктивній частині програм співпраці з навчальними закладами та систем менторства.

3. Соціальні метрики та навантаження. Зафіксовано критичне зростання кількості днів невикористаних відпусток — до 14 939 днів у 2024 році, що втричі перевищує показник 2022 року. Це є індикатором надмірного навантаження та високого ризику професійного вигорання, що вимагає впровадження у розділі 3 заходів з оптимізації графіків роботи та оздоровлення персоналу.

4. Ефективність системи оплати праці. Незважаючи на темпи росту номінальної зарплати (+17% — +34%), що випереджають інфляцію, її середній рівень (21–23 тис. грн) залишається нижчим за середньодержавний (близько 27 тис. грн) та суттєво нижчим за середньогалузевий у секторі енергетики. Це

створює загрозу відтоку кваліфікованих інженерно-технічних кадрів до конкурентів.

5. Фінансові обмеження та продуктивність. На фоні зростання продуктивності праці на 43,5% спостерігається подвоєння чистого збитку через швидше зростання собівартості порівняно з доходами. Виявлена аномалія у грудні 2024 року (падіння виплат на 38,6% порівняно з 2023 роком) вказує на нестабільність системи річного стимулювання.

6. Результати SWOT-аналізу підтверджують, що основними векторами розвитку мають стати цифровізація HR-процесів, впровадження сучасних методів мотивації (KPI-системи) та розробка стратегії «омолодження» кадрів. Це дозволить мінімізувати вплив слабких сторін (застарілі методи мотивації, обмежена цифровізація) та використати можливості зовнішнього середовища.

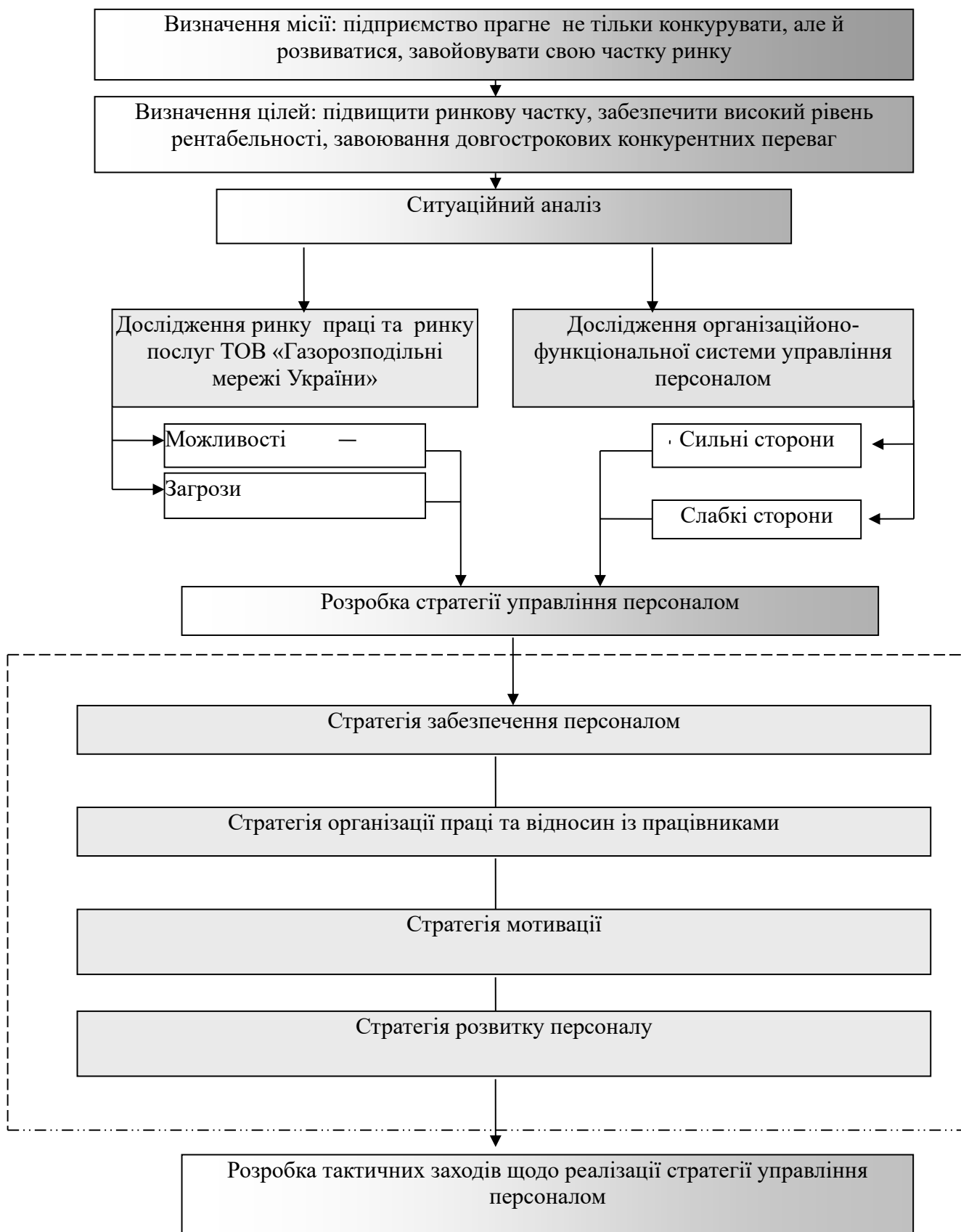
**РОЗДІЛ 3**  
**ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**МИКОЛАЇВСЬКОЇ ФІЛІЇ**  
**ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»**

**3.1 Стратегічне управління персоналом Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» в ринкових умовах**

Узагальнення різних підходів до визначення стратегії управління персоналом дозволяє зробити висновок про те, що стратегія ефективного управління персоналом Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» являє собою систему управлінських й організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань цього підприємства. Розробка стратегії організації ефективного управління персоналом розглядається як складний процес, що включає в себе кілька приватних стратегій, основними з яких є такі: стратегія забезпечення й організації кадрів підприємства; стратегія організації праці й соціально-трудова відносини; стратегія мотивації й стратегія розвитку персоналу.

На підставі існуючих розробок з питань стратегічного управління персоналом рекомендуємо використовувати на ТОВ «Газорозподільні мережі України» схему розробки стратегії ефективного управління персоналом підприємства, використання якої сприяє підвищенню ефективності управління персоналом (рис. 3.1).

Виходячи з того, що склад кадрів підприємства визначається відповідними посадовими статусами, доцільно використовувати наступні критерії оцінки конкурентоздатності персоналу з урахуванням займаної посади. Залежно від посади надається різна вага різним групам завдань, які мають бути однаковими для всіх працівників.



**Рисунок 3.1 – Розробка стратегії ефективного управління персоналом  
Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Джерело: побудовано автором з використанням [10, 15, 27]

Це дасть можливість одержати порівняльну оцінку конкурентоздатності персоналу:

$$\text{Оцінка конкурентоздатності} = \sum_{i=1}^n \frac{w_i q_i}{t_i} \quad (3.1)$$

де  $n$  – кількість груп завдань;

$0 \leq w_i \leq 1$  - ваги для  $i$ -ї групи, які визначають важливість  $i$ -го типу завдань на даній посаді;

$t_i$  – середній час на виконання завдання  $i$ -ї групи,

$q_i$  – оцінка якості виконання завдань за 10-бальною шкалою.

Зведена схема розрахунку показників конкурентоздатності персоналу за запропонованою методикою наведена в табл. 3.1.

Оцінка участь на паях кожного члена колективу у фінансових результатах діяльності підприємства доцільно виразити наступною формулою:

$$\text{Участь у паях} = \sum_{i=1}^n f_i d_i, \quad (3.2)$$

де  $n$  - кількість проєктів за минулий період;

$f_i$  – фінансові результати  $i$ -го проєкту;

$d_i$  – участі на паях співробітника в  $i$ -му проєкті.

Грунтуючись на положенні, що організація ефективного управління персоналом підприємства потребує використання методичного інструментарію, тому необхідно використовувати структурно-функціональну схему організації ефективного управління персоналом підприємства на основі системного аналізу.

На першому рівні організації ефективного управління персоналом, необхідно провести стратегічний аналіз ринку послуг Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» і ринку праці. Наступним етапом є розробка стратегії організації ефективного управління персоналом, підґрунтям якої служить базова стратегія розвитку підприємства.

**Таблиця 3.1 - Комплексна методика розрахунку показників**

**конкурентоздатності персоналу Миколаївської філії ТОВ  
«Газорозподільні мережі України»**

Параметри	Показники	Характеристика	Метод розрахунку	
Якісні характеристики	Об'єктивні характеристики	Кваліфікація	Кваліфікація по даній посаді	Бальна оцінка (від 0 до 10)
			Кваліфікація в суміжних сферах діяльності	
		Досвід роботи	На даній посаді	
			В суміжних сферах діяльності	
		Стаж роботи	Загальний стаж роботи	Строк (місяці)
			Стаж роботи на даному підприємстві	
		Освіта	Освіта в даній сфері діяльності	Бальна оцінка (від 0 до 10)
			Освіта в інших сферах діяльності	
			Оцінка загальних знань	
	Здоров'я	Фізичне здоров'я	Бальна оцінка за тестуванням	
		Психологічне здоров'я		
	Конкурентоздатність	Оцінка конкурентоздатності	Кількісна оцінка	
	Внесок працівника в результати діяльності	Оцінка участь на паях у фінансових результатах діяльності	Кількісна оцінка	
		Експертна оцінка внеску, що не підлягає вартісному виміру	Бальна оцінка від 0 до 10	
Характер	Оцінка комплексу психологічних якостей, необхідних для даної посади	Сума бальних оцінок (від 0 до 10)		
Суб'єктивні	Здатність до навчання, підвищення кваліфікації	Бажання розширювати знання, учини й підвищувати кваліфікацію	Бальна оцінка або порівняльна оцінка для декількох працівників („більше-менше”)	
		Ефективність навчання, підвищення кваліфікації		
	Відношення до роботи в даному підприємстві	Оцінка відносини до роботи	Кількість змін місць роботи, розділена на стаж роботи	
Частота зміни місць роботи				
Цінові характеристики	Витрати на персонал	Заробітна плата	Розмір початкової заробітної плати на даній посаді, наведений до одного місяця, грн.	
		Витрати, пов'язані з прийомом працівника на роботу	Обсяг одноразових витрат, грн.	
		Витрати, зв'язані з навчанням, адаптацією, перекваліфікацією, підвищенням кваліфікації	Обсяг витрат, грн.	

Далі проводиться оцінка діючої структурно-функціональної системи організації ефективного управління персоналом підприємства. Перераховані етапи організації ефективного управління персоналом на рівні керівників

підприємства є підставою для наступних чотирьох етапів: визначення принципів організації управління персоналу; формування кадрової політики; прийняття управлінських рішень до організації управління персоналом. Завершальним етапом на розглянутому рівні організації управління персоналом підприємства є контроль виконання управлінських рішень.

Другий рівень організації ефективного управління персоналом підприємства – це організація ефективного управління на рівні лінійного менеджера. Перший етап даного рівня включає вирішення таких функціональних завдань: наймання й відбір кадрів; професійне навчання персоналу й підготовка кадрів.

Наступною складовою компонентою управління на рівня лінійного менеджера є забезпечення мотивації праці співробітників та регулювання соціально-трудова відносин, яке забезпечується через ділове та соціальне партнерство.

Третій рівень організації ефективного управління персоналом Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» є рівень керівників нижчої ланки, які забезпечують розподіл обов'язків відповідності до поставлених завдань; контроль за виконанням поставлених завдань; створення здорового соціально-психологічного клімату та трудової дисципліни. На підставі узагальнення положень щодо реінжинірингу організації ефективного управління персоналом підприємства ТОВ «Газорозподільні мережі України» як радикального переосмислення й перепроєктування процесів, що забезпечують ефективність використання персоналу для досягнення різкого, стрибкоподібного поліпшення, запропоновано розподіл функцій між структурними підрозділами. Оскільки управління персоналом на підприємстві ТОВ «Газорозподільні мережі України» є масштабним процесом, то об'єднання людей, які забезпечують організацію ефективного управління персоналом, в одну команду може привести до дезорганізації й хаосу. Для того, щоб цього уникнути, доцільне роздроблення всього процесу організації ефективного управління персоналом на більш дрібні складові процеси.

Запропоновані у роботі методичні підходи можуть використовуватися у практичній діяльності підприємства ТОВ «Газорозподільні мережі України». Розроблені положення та пропозиції доповнюють існуючий інструментарій управління персоналом, спрямовані на науково обґрунтоване управління персоналом підприємства та підвищення у такий спосіб ефективності діяльності останнього.

### **3.2 Кадрова реструктуризація в Миколаївській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» для підвищення ефективності управління персоналом**

Ринкові відносини ставлять низку принципівих задач, найважливішими з яких є максимально ефективне використання кадрового потенціалу, тому що саме він – головна відмінність одного підприємства від іншого. Для досягнення цього потрібна чітко розроблена політика управління персоналом як на рівні держави, так і підприємства. Отже, філософія формування політики управління персоналом України в створених умовах має виходити з того, що кадрову політику необхідно інтегрувати в стратегію розвитку підприємства, з точки зору впливу на економічні закони даного розвитку.

Реструктуризація в сучасних умовах є визнаним ринковим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Практично будь-яке підприємство під впливом змін намагається негайно й адекватно реформувати свою структуру та функції. Від того, наскільки вміло підприємство проведе цю роботу, прямо залежить його конкурентоспроможність і життєздатність. Але недостатньо оптимізувати один або кілька видів діяльності підприємства, реструктуризація повинна стосуватися всіх аспектів його діяльності. Будь-які перетворення на підприємстві спричиняють зміни функцій управління, тому встає питання підготовленості кадрів до виконання нових функцій, оцінки, мотивації праці й конфліктології. З найбільш гострих проблем підприємства в

період кризи слід зазначити такі як вибуття кваліфікованих фахівців, низька виконавська й трудова дисципліна персоналу, недостатня кваліфікація персоналу і окремих керівників, незадовільний морально-психологічний клімат, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатня ініціативність працівників при розв'язанні виробничих проблем, конфронтація адміністрації та персоналу. На нашу думку процес реструктуризації необхідно починати з кадрової реструктуризації, оскільки на перший план виходять проблеми відповідності кадрів підприємства цілям реструктуризації.

Основним завданням кадрової реструктуризації Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» є забезпечення підприємства необхідними кадрами. Тому доцільно кадрову реструктуризацію класифікувати так:

- процес, який необхідно здійснювати на кожному етапі розвитку підприємства. Це пояснюється тим, що приблизно через 2-3 роки, а для деяких галузей через півроку, знання людини «застарівають»; змінюються пріоритети підприємства, суспільства, держави; на кожному етапі життєвого циклу підприємства потрібні співробітники, які відповідають вимогам сформованої ситуації;

- складову частину комплексної реструктуризації кризового підприємства;

- реструктуризацію свідомості працівників. Це пов'язано з тим, що промислове підприємство і його персонал болісно реагують на зміни, викликані зовнішніми та внутрішніми чинниками. Причому це стосується як кризових підприємств, так і цілком успішних, оскільки будь-яка модифікація масштабів бізнесу або ринкових умов вимагає адекватної зміни системи управління. Тому необхідно переконувати людей у тому, що управління змінами є постійною вимогою, а не чимось таким, що виникає періодично.

Кадрова реструктуризація Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» повинна проводитися в кілька етапів, причому перетворення на кожному етапі можуть здійснюватися паралельно. Вона передбачає переосмислення роботи кадрової служби підприємства; аналіз кадрової

політики; діагностику кадрового потенціалу підприємства; створення або реформування системи навчання та розвитку персоналу; визначення ефективності кадрової реструктуризації. Причому важливо врахувати, що перегляд або введення нововведень в будь-якому аспекті спричинять зміни в інших. Схематично процес здійснення кадрової реструктуризації наведено в табл. 3.2.

**Таблиця 3.2 - Складові кадрової реструктуризації Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Цілі (завдання) 1	Необхідні дії 2
<b>Блок 1. Кадрова служба підприємства (КС)</b>	
1. Аналіз роботи КС	1. Виділити коло завдань КС
2. Визначення структурного місця розташування КС	2. Визначити ступінь впливу КС на кадрові процеси
3. Визначення організаційного статусу КС (рівень підпорядкування, авторитет КС)	3. Діагностика кадрового забезпечення КС
	4. Виявити відповідність чисельності КС розмірам підприємства
<b>Блок 2. Кадрова політика (КП) підприємства</b>	
1. Аналіз КП підприємства	1. Виявити фактори, що впливають на КП підприємства
	2. Проаналізувати систему морального й матеріального стимулювання
2. Виявлення відповідності КП стратегії підприємства	3. Переглянути порядок регламентації КП
	4. Переглянути документи, що регламентують КП
<b>Блок 3. Організаційна структура управління (ОСУ)</b>	
1. Аналіз і реформування ОСУ	1. Виявити фактори, які найбільшою мірою впливають на ОСУ
	2. Чітко структурувати цілі системи управління
	3. Визначити склад функцій управління
	4. Сформувати склад підсистем ОСУ й установити зв'язки між підсистемами

Продовження таблиці 3.2

1	2
2. Підвищення узгодженості роботи підрозділів підприємства	5. Скоротити чисельність керуючих працівників
	6. Визначити кількість і склад керуючих підрозділів на різних ієрархічних рівнях, число рівнів управління
	7. Проаналізувати рівень нормативно-правового забезпечення

	8. Розрахувати: питому вагу працівників, для яких розроблені посадові інструкції, питому вагу підрозділів, для яких розроблені положення
Блок 4. Кадровий потенціал підприємства (КПП)	
1. Діагностування КПП	1. Оцінити кадровий потенціал підприємства
	2. Оцінити рівень плинності кадрів
	3. Визначити рівень відповідності керівників посадам, що займають
	4. Оцінити соціальну структуру трудового колективу й рівень продуктивності праці
	5. Провести групове психологічне дослідження з метою визначення: психологічного клімату в колективі; ціннісно-орієнтаційної єдності колективу
	6. Проаналізувати конфліктні ситуації, що виникають
	7. Визначити коефіцієнт іміджу підприємства
Блок 5. Система навчання й розвитку	
1. Створення / реформування системи навчання й розвитку персоналу	1. Ввести принцип безперервного й випереджального навчання
	2. Забезпечити умови для всебічної адаптації персоналу до умов роботи на підприємстві
	3. Організувати семінари, тренінги з підготовки керівників і співробітників
2. Підвищення конкурентоспроможності персоналу	4. Використовувати методи коучингу
	5. Збільшити питому вагу працівників, що бажають підвищити кваліфікацію або придбати нову спеціальність
Блок 6. Складові оцінки кадрової реструктуризації	
1. Авторитет кадрової служби підприємства	
2. Кадрова політика, що відповідає стратегії розвитку підприємства	
3. Організаційна структура управління, яка орієнтована на персонал	
4. Величина кадрового потенціалу підприємства	
5. Адекватна система навчання й розвитку персоналу	
6. Порівняння витрат і досягнутих результатів	

Джерело: розроблено за [10, 12, 45, 60]

Специфіка реструктуризації в сформованих умовах полягає в необхідності різкого підвищення економічної ефективності підприємства й створення механізмів адаптації до ринку. Несприятливий вплив різних факторів значно ускладнює процес реструктуризації вітчизняних підприємств і робить його більш тривалим. Ядро кадрового потенціалу становлять сукупні здібності працівників підприємства, необхідні для того, щоб вибирати, виконувати й координувати дії, метою яких є забезпечення конкурентних переваг підприємства. Необхідним етапом управління кадровим потенціалом підприємства є його діагностика. Для визначення параметрів діагностики, які

характеризують величину кадрового потенціалу працівника, доцільно оцінювати його за чотирма складовими: фізичним, людським, соціальним й культурним капіталами. Щоб оцінити величину кадрового потенціалу підприємства, нами рекомендовано використати інтегральний показник, який містить у собі кадрові потенціали трьох груп управлінського потенціалу (керівників, ІТП і службовців), враховує рівень відповідності виконуваним роботам, а також коефіцієнт іміджу підприємства, що створюється керівниками й співробітниками даного підприємства:

$$K_{ПП} = \beta \cdot \left( K_{cK} \sum_{i=1}^n \Pi_{Ki} + K_{cИП} \sum_{j=1}^m \Pi_{ИПj} + K_{cC} \sum_{k=1}^l \Pi_{Ck} \right), \quad (3.3)$$

де  $K_{ПП}$  – кадровий потенціал підприємства;

$\Pi_{Ki}$  – потенціал  $i$ -го управлінського працівника підприємства;

$\Pi_{ИПj}$  – потенціал  $j$ -го ІТП;

$\Pi_{Ck}$  – потенціал  $k$ -го службовця;  $n$ ,  $m$ ,  $l$  – кількість працівників відповідних категорій (керівники, ІТП, службовці) на підприємстві;

$K_{cK}$ ,  $K_{cИП}$ ,  $K_{cC}$  – коефіцієнти відповідності кваліфікації управлінського персоналу (керівників, інженерно-технічних працівників, службовців) ступеню складності робіт, що виконуються:

$$K_{cK} = \frac{\mathcal{C}_{квК}}{\mathcal{C}_{заг}}, \quad (3.4)$$

де  $\mathcal{C}_{квК}$  – чисельність керівників, що обіймають посаду відповідно до своєї кваліфікації;

$\mathcal{C}_{заг}$  – загальна чисельність керівників;

$\beta$  – коефіцієнт іміджу підприємства, який створюється його власниками й співробітниками і являє собою комплексний показник, що відображає залежність між видами й спрямованістю управлінської діяльності:

$$\beta = \frac{\sum_{z=1}^f \beta_{z\text{част}}}{\beta_{\text{max}}} \quad \beta \in [0; 8], \quad (3.5)$$

де  $\beta_{z\text{част}}$  – часткові коефіцієнти іміджу підприємства;

$\beta_{\text{max}}$  – максимально можливе значення показника іміджу;

$f$  – кількість розглянутих часткових коефіцієнтів іміджу підприємства.

Таким же способом можна діяти й у тому випадку, якщо необхідно оцінити ефективність роботи окремо взятого відділу, цеху підприємства або якщо буде потрібна оцінка ефективності проведення кадрових заходів, у тому числі й кадрової реструктуризації.

### **3.3 Застосування прогресивних методик оцінки ефективності управління персоналом Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Аналіз, проведений в роботі, показав, що на підприємстві діє обмежена теоретико-методологічна база оцінки управління персоналом. Ми рекомендуємо використовувати підхід щодо визначення ефективності управління персоналом підприємства шляхом з'ясування рівня відповідності її позицій визначеній системі актуальних принципів, запропонований Д. Мельничук:

$$E_{\text{КП}} = \sum V_i P_i, \quad i = 1 \dots n, \quad (3.6)$$

де  $E_{\text{КП}}$  – ефективність управління персоналом підприємства;

$V_i$  – вага принципу управління персоналом підприємства;

$P_i$  – рівень реалізації принципу в процесі формування та реалізації політики управління персоналом підприємства.

У табл. 3.3 наведено результати проведеного нами експертного опитування у відповідності до запропонованого підходу.

**Таблиця 3.3 - Вага та ступінь реалізації принципів політики управління персоналом за оцінкою експертів**

Принцип політики управління персоналом підприємства	Внутрішні експерти		Зовнішні експерти	
	Вага	Ступінь реалізації, %	Вага	Ступінь реалізації, %
Наукова обґрунтованість політики управління персоналом	4,2	10	8,5	10
Політика управління персоналом підприємства повинна бути конкретно-історичною	3,7	20	4,0	40
Гнучкість політики управління персоналом	8,7	20	8,9	10
Політика управління персоналом повинна бути щільно ув'язана із стратегією розвитку підприємства	9,0	90	9,1	30
Демократичність політики управління персоналом	4,7	25	3,9	10
Комплексність політики управління персоналом, що припускає охоплення всіх сфер кадрової діяльності на підприємстві	4,9	25	5,9	15
Системність політики управління персоналом, що припускає врахування як економічних, так і соціально-психологічних факторів	7,0	35	6,6	20
Політика управління персоналом підприємства повинна базуватись на індивідуальному підході до окремого працівника	4,6	70	3,8	40
Окупність заходів політики управління персоналом в процесі господарської діяльності	4,7	50	6,1	60
Економічна обґрунтованість політики управління персоналом, тобто її відповідність реальним фінансовим можливостям	8,9	70	5,5	35
Сформульовані позиції політики управління персоналом повинні бути максимально конкретними та адресними, зафіксованими у відповідних документах	5,6	60	3,7	50

Джерело: розроблено за [23, 35, 43]

Об'єктивності оцінки ефективності політики управління персоналом сприяло розмежування дослідження за двома групами респондентів: суб'єкти політики управління персоналом підприємства (внутрішні експерти) та представники органів влади і наукових кіл (зовнішні експерти).

При цьому розрахунок ефективності політики управління персоналом за комбінованим підходом здійснено згідно з (3.6) наступним чином: в якості  $V_i$  використані оцінки актуальності принципів зовнішніми експертами, а

показниками параметрів  $P_i$  було обрано відповідні погляди внутрішніх експертів.

Тому отриманий за такого підходу показник ефективності політики управління персоналом підприємства в ринкових умовах доцільно вважати найбільш об'єктивним (табл. 3.4).

**Таблиця 3.4 - Ефективність політики управління персоналом підприємства за результатами експертного опитування**

Підхід до оцінки	Ненормована оцінка	Відносне значення оцінки, %
На основі поглядів зовнішніх експертів	17,63	26,71
На основі поглядів внутрішніх експертів	34,37	52,08
Комбінований підхід	28,17	42,68

Разом з цим, на основі використання методу експертних оцінок можливе отримання розширеної характеристики політики управління персоналом Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» у відповідності до класифікаційної бази.

У цілому результати експертного опитування дозволяють стверджувати про недостатньо високу ефективність політики управління персоналом Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», а також про обмеженість активних, раціональних та функціональних орієнтацій в її межах. Зокрема, в ході дослідження з'ясовано, що характер політики управління персоналом підприємства визначається реактивними та превентивними ознаками, а її тип є логіко-індуктивним. Це зумовлюється обмеженістю знань базових теоретичних засад теми суб'єктами політики управління персоналом, домінуванням у системі кадрових заходів технократичних процедур, недостатньою увагою до динаміки зовнішнього та внутрішнього ринку праці, замалою орієнтацією позицій політики управління персоналом на стратегічні орієнтири розвитку Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Сьогодні на Миколаївській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» пріоритетною є стратегія динамічного зростання, яка витісняє домінуючу в минулу підприємницьку стратегію. За таких умов трансформація моделі політики управління персоналом з метою відтворення її логіко-дедуктивного типу є вкрай важливим завданням, можливість ефективного розв'язання якого значною мірою обумовлюється станом та тенденціями розвитку ринку праці.

Усунення виявлених у процесі економічного дослідження недоліків практики політики управління персоналом підприємства необхідно провести на основі використання комплексного підходу. Недотримання цієї вимоги обумовлює недовіру кадрів до заходів та активізує широкий спектр мікрополітичних тенденцій у соціальній системі організації. Тому висунуто ряд пропозицій:

- 1) розвиток методологічних підходів і методичних прийомів формування та реалізації політики управління персоналом підприємства;
- 2) формування психологічної готовності персоналу підприємства до трансформації сфери політики управління персоналом;
- 3) раціоналізація процесів формування та реалізації політики управління персоналом підприємства шляхом автоматизації основних функцій її суб'єктів;
- 4) конкретизація концептуального підґрунтя сучасної політики управління персоналом підприємства.

Базисом оптимізації політики управління персоналом підприємства має виступити використання науково обґрунтованих методологічних засад, зміст яких відповідатиме поліморфній сутності даного соціального феномену. Відповідно, в якості методичної основи процесу формування політики управління персоналом підприємства ми пропонуємо використати ряд матриць: “Важливість – Забезпеченість ресурсами”, “Ступінь відповідності – Забезпеченість ресурсами”, “Важливість – Ступінь відповідності”. Раціональність їх застосування характеризується результативністю сформованої лінії політики управління персоналом. Цей критерій оцінки дозволяє з'ясувати рівень відповідності позицій декларативної політики

управління персоналом аналогічним за змістом позиціям її концепційного типу, тобто характеризує зміну цільової орієнтації системи кадрових заходів під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища в умовах ресурсних обмежень:

$$P_{\text{КП}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n R_i \eta_i (1 - \Delta_i), \quad (3.7)$$

де  $P_{\text{КП}}$  – результативність кадрової політики;

$R_i$  – коефіцієнт важливості  $i$ -го заходу концепційної кадрової політики;

$\Delta_i$  – відхилення змісту  $i$ -го заходу декларативної кадрової політики;

$\eta_i$  – коефіцієнт значимості  $i$ -го заходу декларативної кадрової політики (0 або 1).

Іншим важливим критерієм оцінки політики управління персоналом підприємства є її потенціал. Потенціал політики управління персоналом підприємства характеризує імовірність досягнення її цілей на основі проведення визначеного комплексу кадрових заходів:

$$\phi_d = f(\phi_{d_i}); i = 1 \dots n, \quad (3.8)$$

де  $\phi_d$  – потенціал декларативної політики управління персоналом підприємства;

$\phi_{d_i}$  – потенціал  $i$ -го заходу декларативної політики управління персоналом підприємства.

На Миколаївській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» необхідне врахування активної та самостійної ролі всіх членів організації в процесі трансформації сфери політики управління персоналом підприємства. Тому важливим є формування психологічної готовності персоналу до зміни курсу політики управління персоналом з метою забезпечення його підтримки широким загалом працівників. Фундаментом вирішення цього завдання

доцільно визнати проведення політики управління персоналу похідного типу, яка має бути спрямована на подолання та упередження негативного впливу фактору опору шляхом корекції організаційної культури. Даний процес виступає передумовою ефективної трансформації сфери політики управління персоналом підприємства.

### **Висновки до розділу 3.**

На Миколаївській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» необхідно застосувати стратегічне управління політикою управління персоналом, яка включає етапи: визначення місії підприємства та його політики управління персоналом, визначення цілей, проведення ситуаційного аналізу, дослідження ринку праці регіону та ринку споживання послуг Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», дослідження організаційно-функціональної системи управління персоналом, визначення можливостей, загроз, слабких та сильних сторін політики управління персоналом, розробка стратегії управління персоналом, розробка стратегії забезпечення персоналом, розробка стратегії організації праці та відносин з працівниками, розробка стратегії мотивації, розробка стратегії розвитку персоналу, а також тактичних заходів щодо реалізації стратегії управління персоналом. Ми рекомендуємо також використовувати на Миколаївській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» структурно-функціональну схему організації ефективного управління персоналом підприємства.

На Миколаївській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» доцільно провести реструктуризацію політики управління персоналом для підвищення її ефективності. Реструктуризація необхідна по блоках: кадрова служба підприємства, кадрова політика підприємства, організаційна структура, кадровий потенціал підприємства, система навчання та розвитку.

Ми рекомендуємо також використовувати підхід щодо визначення ефективності політики управління персоналом підприємства шляхом

з'ясування рівня відповідності її позицій визначеній системі актуальних принципів. Використання автоматизованих інформаційних сприятиме ефективному застосуванню економіко-математичних методів в практиці політики управління персоналом комп'ютерними програмами “Підбір персоналу” та “Визначення суб'єкта кадрової політики підприємства”. Це обумовлює необхідність впровадження та використання комплексів автоматизованих робочих місць суб'єктів політики управління персоналом, формування яких має проводитись за функціональною ознакою.

## ВИСНОВКИ

Ринкові реформи в Україні, розширення процесів демонополізації та приватизації, структурна реорганізація промисловості та ряд інших економічних і соціальних чинників змінили місце і роль управлінського персоналу економіці країни. В умовах розвиненої конкуренції та використання в промисловості сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій управління вплив оцінки професійних якостей керівників та фахівців з управління на кінцеві результати підприємницької діяльності постійно збільшується. Це вимагає розв'язання науково-практичних завдань визначення результатів діяльності кадрів усіх підрозділів на підприємствах шляхом створення та використання нових методів оцінки професійних якостей та результативності.

Діючі методи оцінки діяльності керівників та фахівців промислових підприємств не дозволяють у повному обсязі виявити професійні якості та результативність кадрів усіх підрозділів підприємства, а також лише фрагментарно враховують економічні і соціальні аспекти їх професійної діяльності. Використовуючи ці методи без урахування обґрунтованої системи оцінних критеріїв кадрів, керівництво підприємства не має можливості всебічно та своєчасно в кількісному вигляді оцінити вклад кожного керівника та фахівця в результати діяльності підприємства, оцінити рівень кадрового забезпечення підприємства та технології управління персоналом.

Однією з центральних проблем реалізації соціально-економічних реформ є формування й практичне здійснення ефективної політики управління персоналом. Перехід до стійкого розвитку ринкової економіки вимагає глибокого знання всіх аспектів управління персоналом. Його професійний і творчий розвиток, ефективна реалізація потенціалу працівників представляють ту основу, на якій може бути забезпечена стабільність і досягнутий стійкий соціально-економічний розвиток країни. Це можливо тільки за тих умов, коли політика управління персоналом

вітчизняних підприємств збагатиться досягненнями світового досвіду теорії і практики управління персоналом.

За період адаптації до ринкових умов існуюча політика управління персоналом не витримала тиску ринкового пресу і поки що не стала результативним фактором соціальної стабілізації суспільства, зміцнення державної, адміністративно-управлінської дисципліни. Більш того, вона нерідко стає деструктивним елементом, що руйнує фундамент державної влади зсередини. Серед безліч проблем нашого часу відзначимо хоча б зростання рівня безробіття, що досягло загрозливих розмірів.

Стратегічним напрямком виходу з кризи в галузі політика управління персоналом є створення стійких ціннісних орієнтацій та інтересів; формування відповідної організаційної і професійно-посадової структури, ефективної системи навчання, мотивації і стимулювання персоналу. На жаль, бюрократичні структури, як і перелік посад з їхніми окладами й тарифними ставками зовсім застаріли, суперечать ринковим відносинам і протидіють їхньому розвитку. В умовах, коли мільйони трудящих не мають можливості вчасно одержувати заробітну плату, коли її розміри не завжди забезпечують елементарний рівень життя, буває не тільки важко, але й неможливо організувати та забезпечити нормальний трудовий процес, проводити ефективну політика управління персоналом.

Спостерігається недостатня увага до навчання персоналу. Тут складність полягає у тому, що існуючі моделі визначення вартості, нормування й ефективності затрачених засобів на навчання персоналу представляють дуже складний процес при оцінці інвестицій і їхньої окупності. До того ж, розрахунки варто проводити не тільки на рівні держави, організацій, структурних підрозділів, але й кожного працівника окремо.

В умовах реалізації курсу на проведення радикальної економічної реформи в управлінні персоналом повинна бути системність і завершеність на основі комплексного розв'язання кадрових проблем, інтеграції функцій управління працею, кадрами й соціальним розвитком колективів, створення

відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання роботи персоналу. Більшість цих проблем поки що не розв'язана. Практично відсутні й навіть не обговорюються концепції і програми перспективного розвитку й ефективного використання персоналу. Організації і фірми усіх форм власності ведуть пошук шляхів розв'язання кадрових проблем методом спроб і помилок, що призводить до прорахунків і промахів в управлінні персоналом.

У цих умовах украй важливою і суспільно необхідною задачею стає вироблення науково-обґрунтованих рекомендацій з кардинального реформування управління персоналом. Без них неможливо забезпечити розвиток персоналу, його гідний внесок у здійснення соціально-економічних реформ. Основою цих реформ повинні служити адекватні заходи для удосконалювання організаційної і професійно-посадової структури, мотивації і стимулювання праці, визначення потреби у фахівцях та інвестиціях при підготовці кадрів.

Дослідження управління персоналом Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» демонструє цілісне уявлення про стан кадрового потенціалу та фінансово-економічне підґрунтя його функціонування. Підприємство демонструє стабільне зростання облікової чисельності (+8,48% за 2022–2024 рр.), що свідчить про масштабність структури (1569 штатних одиниць станом на кінець 2024 року). Організаційна структура є чітко ієрархічною та робітничо-орієнтованою — категорія «робітники» складає 57,6% (885 осіб) від загальної кількості. Це створює базу для розділу 3 у напрямі вдосконалення лінійного управління та систем виробничої адаптації.

На підприємстві існує тенденція до «старіння» колективу: середній вік працівників склалає 49 років, а найбільша вікова група (50-60 років) нараховує 430 осіб. Наявність лише 3-х працівників віком до 20 років вказує на неефективність механізмів залучення молоді. Даний факт обумовлює

необхідність розробки у конструктивній частині програм співпраці з навчальними закладами та систем менторства.

Незважаючи на темпи зростання номінальної зарплати (+17% — +34%), що випереджають інфляцію, її середній рівень (21–23 тис. грн) залишається нижчим за середньодержавний (близько 27 тис. грн) та суттєво нижчим за середньогалузевий у секторі енергетики. Це створює загрозу відтоку кваліфікованих інженерно-технічних кадрів до конкурентів.

На фоні зростання продуктивності праці на 43,5% спостерігається подвоєння чистого збитку через швидше зростання собівартості порівняно з доходами. Виявлена аномалія у грудні 2024 року (падіння виплат на 38,6% порівняно з 2023 роком) вказує на нестабільність системи річного стимулювання.

Результати проведеного SWOT-аналізу підтверджують, що основними векторами розвитку мають стати цифровізація HR-процесів, впровадження сучасних методів мотивації (KPI-системи) та розробка стратегії «омолодження» кадрів. Це дозволить мінімізувати вплив слабких сторін (застарілі методи мотивації, обмежена цифровізація) та використати можливості зовнішнього середовища.

Виділені проблеми в системі управління персоналом в Миколаївській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» обумовили розробку рекомендацій вдосконалення технології управління персоналом підприємства, зокрема, застосування стратегічного управління політикою управління персоналом, яка включає етапи: визначення місії підприємства та його політики управління персоналом, визначення цілей, проведення ситуаційного аналізу, дослідження ринку праці регіону та ринку споживання послуг Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», дослідження організаційно-функціональної системи управління персоналом, визначення можливостей, загроз, слабких та сильних сторін політики управління персоналом, розробка стратегії управління персоналом, розробка стратегії забезпечення персоналом, розробка стратегії організації праці та відносин з

працівниками, розробка стратегії мотивації, розробка стратегії розвитку персоналу, а також тактичних заходів щодо реалізації стратегії управління персоналом.

Ми рекомендуємо також використовувати на Миколаївській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» структурно-функціональну схему організації ефективного управління персоналом підприємства.

На Миколаївській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» доцільно провести реструктуризацію політики управління персоналом для підвищення її ефективності. Реструктуризація необхідна по блоках: кадрова служба підприємства, кадрова політика підприємства, організаційна структура, кадровий потенціал підприємства, система навчання та розвитку.

Ми рекомендуємо також використовувати підхід щодо визначення ефективності політики управління персоналом підприємства шляхом з'ясування рівня відповідності її позицій визначеній системі актуальних принципів. Використання автоматизованих інформаційних сприятиме ефективному застосуванню економіко-математичних методів в практиці політики управління персоналом комп'ютерними програмами «Підбір персоналу» та «Визначення суб'єкта кадрової політики підприємства». Це обумовлює необхідність впровадження та використання комплексів автоматизованих робочих місць суб'єктів політики управління персоналом, формування яких має проводитись за функціональною ознакою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М., Тейлор С. Практика управління людськими ресурсами : пер. з англ. 14-те вид. Київ : Ліра-К, 2020. 848 с.
2. Балановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. *Науковий вісник НАУ*. 2023. № 7. С. 41-50.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
4. Балуська О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 23-35.
5. Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101.
6. Бившева Л. О., Хадіді О. К. Інноваційні технології навчання персоналу на робочому місці. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25.
7. Богиня Д. П., Грیشнова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2022. 387 с.
8. Бондарчук Л. В. Рекрутинг як технологія підбору персоналу в умовах ринку. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2018. Т. 3. Вип. 1.
9. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2021. № 4. С.72-76.
10. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
11. Винничук Р. О. Особливості форм, методів та інструментів навчання і розвитку персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 13 (13). С. 123-134.
12. Гайдабас А.В., Звягінцева О.Б. Мотивація як сучасний метод управління персоналом підприємства *The Future of Science, Technology and Economy*:

матеріали 4-тої Міжнародної науково-практичної конференції, м. Софія, 8-10 квітня 2025 р. / International scientific unity, 2025. С. 10-12.

13. Гайдабас А.В., Звягінцева О.Б. Теоретичні аспекти та значення технологій управління персоналом підприємств. *Креативна трансформація та модернізація сучасного суспільства*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, м. Пул, 9-11 квітня 2025 р. / Креативний простір, 2025. С. 23-25.

14. Гайдабас А.В., Звягінцева О.Б. Ефективність управління персоналом в компанії. *Магістерські читання — 2025*: матеріали Науково-практичної конференції, м. Миколаїв, 27-28 квітня 2025 р. / МКУ імені П. Орлика, 2025. С. 17-19.

15. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 20-26.

16. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. Харків, 2022. Вип. 185. С. 160-172.

17. Грیشнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2021. 254 с.

18. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2023. 180 с

19. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2023. 398 с.

20. Дідур К. М. Значення професійного підбору персоналу при формуванні якісного кадрового складу аграрного підприємства. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 19. С. 9-15.

21. Дробот О. В. Професійна свідомість керівника : навч. посіб. Київ : Талком, 2022. 340 с.

22. Друкер П. Ф. Ефективне управління : пер. з англ. Київ : BookChef, 2019. 240 с.
23. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ. 2018. 288 с.
24. Замула О., Замула О., Угрімова І. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2023. № (2). С. 83-86.
25. Захарчин Г. М. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: колективна монографія / Г. М. Захарчин, Й. С. Ситник, Л. І. Мороз, Л. Р. Струтинська, Н. П. Любомудрова, О. П. Карпій, Н. М. Васильців, В. В. Кузяк, Г. М. Юрченко. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 278 с.
26. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2021. No 2. С. 51-54.
27. Карамушка Л.М., Худякова Н.Ю. Мотивація підприємницької діяльності : монографія. Львів : Сполом, 2021. 208 с.
28. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 337 с.
29. Кондратенко Н.О., Колесник Т.М., Браташ М.А. Статистичні методи в системі управління розвитком підприємства. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). С. 114-120.
30. Котис Н.В., Ціщик Р.В. Статистичне забезпечення системи менеджменту підприємств та організацій. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. С. 112-116.
31. Коцур А.С. Суть та значення hr-аналітики в стратегічному управлінні персоналом. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2020. № 3. С. 91-94.

32. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2023. 272 с.
33. Кудирко О.М. Статистичні методи економічного аналізу в системі управління підприємством. *SWorldJournal*. 2023. № 20. С. 32-43.
34. Максимюк Г.М. Оцінка як елемент управління персоналом. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 4 (11). С. 41-45.
35. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39-42.
36. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 435 с.
37. Левченко Т.І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності : монографія. Вінниця : Нова книга, 2021. 448 с.
38. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2021. № 4. С. 111-116.
39. Назарова Г.В., Степанова Е.Р. Мотивування трудової діяльності: регіональні та галузеві аспекти : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2024. 185 с.
40. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 137-141.
41. Нижник В.М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2021. 210 с.
42. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). С. 127-135.
43. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2020. № 15. С. 163-166.
44. Петряєв О.О. Використання статистичних методів в управлінні персоналом організації. *Економічна теорія та право*. 2019. №4 (39). С. 99-113.

45. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 124 с.
46. Підлипна Р.П. Оцінювання інвестування в соціально-економічний розвиток персоналу підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 63. С. 64-69.
47. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 41. С. 54-60.
48. Продіус О.І., Приходько О.М., Огданський К.М., Котов Б.В. Управління людським капіталом в умовах сталого розвитку підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 3. С. 22-25.
49. Ровенська В.В., Федічева В. В. Застосування статистичної оцінки при розрахунку ефективності управління персоналом. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2024. Вип. 28. С. 176-181.
50. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 351 с.
51. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 12. С. 132-139.
52. Сергієнко Т. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2022. № 51. С. 101-107.
53. Солом'янюк П. Г., Міщишина М. М. Світова практика застосування аутсорсингу персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Т. 1. С. 103-106.
54. Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.
55. Тейлор Ф. У. Принципи наукового менеджменту : пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2021. 208 с.

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

57. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. 12(24). С. 10-22.

58. Ходирева 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.

59. Чернікова Н., Вороніна В., Чеботарьов К. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70-75.

60. Ястремська О. М., Куліков О. П., Тутова А. С. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 324 с.

**Гайдабаса Андрія Володимировича**  
на тему:  
**«РОЗВИТОК СУЧАСНИХ МЕТОДІВ І ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ»**

Управління персоналом на підприємстві є ключовим чинником успіху, який забезпечує досягнення стратегічних цілей через раціональне використання людських ресурсів. Воно об'єднує процеси підбору, навчання, мотивації та організації праці, що безпосередньо впливає на продуктивність, конкурентоспроможність та прибутковість компанії.

Метою дослідження магістранта Гайдабас А.В. є розробка методичних положень і практичних рекомендацій з вдосконалення управління персоналом компанії.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні аспекти управління персоналом на підприємствах; проведений аналіз економічної діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України»; проведено дослідження стану управління персоналом ТОВ «Газорозподільні мережі України»; обґрунтована необхідність вдосконалення управління персоналом ТОВ «Газорозподільні мережі України»; запропоновані заходи, спрямовані на удосконалення управління персоналом ТОВ «Газорозподільні мережі України».

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи дипломник Гайдабас Андрій Володимирович показав високий рівень аналітичних здібностей, уміння аналізувати інформацію з літературних джерел та працювати з практичними матеріалами підприємства, проявив себе як цілеспрямована та відповідальна особистість. Вважаю, що кваліфікаційна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути допущена до захисту в ЕК.

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор  
09.01.2026р.



О.Б. Звягінцева

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти  
економіко-технологічного факультету **Гайдабас Андрія Володимировича**  
на тему: «Розвиток сучасних методів і технологій управління персоналом  
компанії», представленої на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073  
«Менеджмент» ПЗВО «Міжнародний класичний університет ім. Пилипа Орлика»

Діяльність з управління персоналом – «цілеспрямований вплив на людську складову організації, орієнтований на приведення у відповідність можливостей персоналу та цілей, стратегій, умов розвитку організації». Управління є однією з найскладніших галузей людської діяльності, де виявляються міжособистісні відносини індивідів, об'єднаних виробничим процесом. Сучасне поняття «управління» означає процес координації різних діяльностей з урахуванням їх цілей, умов виконання, етапів реалізації.

Метою дослідження магістранта Гайдабас А.В. є розробка методичних положень і практичних рекомендацій з вдосконалення процесів управління персоналом на підприємстві.

Дипломна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління персоналом підприємства, особливі риси управління персоналом, теоретико-методологічні підходи до управління персоналом.

Другий розділ присвячений аналізу діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України», вивченню стану управління персоналом на підприємстві, виділенню проблем в діяльності з управління персоналом.

У третьому розділі запропоновано конкретні шляхи удосконалення управління персоналом на підприємстві, зокрема рекомендації щодо застосування в діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України» прогресивних технологій управління персоналом, мотивації, підготовки персоналу, цифрових технологій для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій адміністрацією ТОВ «Газорозподільні мережі України» для підвищення ефективності управління персоналом, а також керівництвом інших подібних підприємств України.

Разом з тим, робота могла б бути доповнена більш докладним описом власних авторських підходів до впровадження новітніх напрямів удосконалення управління персоналом в компанії.

У цілому, за матеріалами, представленими Гайдабас А.В., магістерська робота є завершеним науковим дослідженням, виконаним відповідно до вимог МОН України, має теоретичне та практичне значення і заслуговує на схвалення. Автор роботи – **Гайдабас Андрій Володимирович** – може бути рекомендований до присудження освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент».

В.о. начальника департаменту  
управління персоналом



Тетяна ЯЦКО

В.о. директора філії

Віталій ЛАЗАРЕНКО