

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління розвитком персоналу промислових підприємств»

Виконав:

Володимир ГАВРИЛКО

Група:

З МОіА 2401м

Науковий керівник:

Наталія СТОЯНЕЦЬ

Рецензент:

Ігор РЕКУНЕНКО

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра
Ступінь вищої освіти
Спеціальність

Економіки і менеджменту
Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Магістр
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри
Альвіна ОРСХОВА

«__» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу
Володимир ГАВРИЛКО

1. Тема кваліфікаційної роботи. Управління розвитком персоналу промислових підприємств.

2. Керівник кваліфікаційної роботи. Стоянець Наталія Валеріївна, д.е.н., професор

3. Строк подання здобувачем проекту (роботи). «28» листопада 2025 р.

4. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи. *Первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ГУ Філії «Полтавагазвидобування за 2022-2024 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві.*

5.Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління розвитком персоналу промислового підприємства, обґрунтувати та надати визначення «розвиток персоналу»;
- здійснити організаційно-економічну характеристику, визначити існуючий стан управління системою розвитку персоналу ГУ Філії «Полтавагазвидобування»;
- здійснити оцінку та аналіз існуючого стану професійного і кар'єрного розвитку персоналу промислового підприємства відповідно існуючих вимог;
- запропонувати шляхи управління розвитком персоналу, через свпровадження моделі Кіркпатріка для оцінки ефективності розвитку персоналу підприємства та здійснити обґрунтування доцільності розробки стратегії розвитку персоналу промислового підприємства.

6. Перелік графічного матеріалу. Робота містить 25 таблиць, 7 рисунків

Керівник роботи _____

Наталія СТОЯНЕЦЬ

Завдання прийняла до виконання _____

Володимир ГАВРИЛКО

Дата отримання завдання «30» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2024 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2024 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень–липень 2025 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2025 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2025 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2025 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	22 листопада – 26 листопада 2025 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	22 листопада – 28 листопада 2025 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	28 листопада 2025 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	28 листопада – 01 грудня 2025 р.	Виконано
11	Опрацювання зауважень експертної комісії (за необхідності)	до 05 грудня 2025 р.	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	10 грудня 2025 р.	Виконано

Керівник роботи _____

Наталія СТОЯНЕЦЬ

Здобувачк _____

Володимир ГАВРИЛКО

АНОТАЦІЯ

Гаврилко Володимир Йосипович Управління розвитком персоналу промислових підприємств.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

В кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад розвитку персоналу на промислових підприємствах що є стратегічною необхідністю, а не просто бажаною HR-функцією, особливо в умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та стрімкого науково-технічного прогресу. Втрата кваліфікації та нездатність адаптуватися до нових технологій загрожує втратою конкурентоспроможності та стабільного зростання.

Предметом діяльності поєднує видобуток природного газу, нафти та газового конденсату з наданням послуг у сфері монтажу та ремонту свердловин. Середньооблікова чисельність працівників філії за 2024 рік склала 2029 чоловік, середня заробітна плата 26398 грн, у 2024 році чистий дохід по материнській компанії склав 100,6 млрд грн. Наглядова рада та ревізійна комісія є вищим органом корпоративного управління які здійснюють контроль за діяльністю правління АТ «Полтавагазвидобування». За реалізацію програм розвитку персоналу відповідає бюро підготовки кадрів, що забезпечує систематичність та узгодженість навчального процесу та комплексний підхід до розвитку через професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Філія активно працює над формуванням пулу майбутніх керівників та залучає молодих спеціалістів через виробничу практику та працевлаштування випускників ПТНЗ. Значна частка молоді 21% персоналу до 35 років) підтримується через конкурси та безперервний характер професійного зростання. Використовуються власні ресурси, що є економічно вигідним і дозволяє адаптувати програми до специфіки газовидобутку. Водночас залучаються зовнішні ЗВО та спеціалізовані центри для підвищення кваліфікації зі складних та вузьких питань.

Запропоновано запровадити модель К. Кіркпатріка, яка дозволить оцінювати вплив інвестицій у навчання на чотирьох рівнях від реакції та засвоєння знань до зміни поведінки та бізнес-результатів. комплексна стратегія розвитку персоналу на середньострокову перспективу 3–5 років, спрямованою на подолання критичних ризиків та використання можливостей для посилення фінансової стійкості і високу рентабельність в умовах постійних зовнішніх та внутрішніх викликів.

Ключові слова: управління, менеджмент, персонал, система персоналу, розвиток персоналу, професійний розвиток.

SUMMARY

Gavrylko Volodymyr Management of personnel development of industrial enterprises.

Qualification work for obtaining a master's degree in management in the educational program "Management of organizations and administration" in the specialty 073 "Management". Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

The qualification work provides a theoretical generalization and a solution to the scientific problem, which consists in improving the theoretical, methodological and practical principles of personnel development at industrial enterprises, which is a strategic necessity, and not just a desirable HR function, especially in the context of digital transformation, global competition and rapid scientific and technological progress. Loss of qualifications and inability to adapt to new technologies threatens the loss of competitiveness and stable growth. Human capital is recognized as the main asset that ensures flexibility, innovation and increased labor productivity.

The subject of activity combines the production of natural gas, oil and gas condensate with the provision of services in the field of installation and repair of wells. The average number of employees of the branch for 2024 was 2029 people, the average salary was 26398 UAH, in 2024 the net income of the parent company was 100.6 billion UAH. The Supervisory Board and the Audit Commission are the highest corporate governance bodies that exercise control over the activities of the Board of JSC «Poltavagazvydobuvannya».

The personnel training bureau is responsible for the implementation of personnel development programs, which ensures the systematicity and consistency of the educational process and a comprehensive approach to development through professional training, retraining and advanced training. The branch is actively working on the formation of a pool of future managers and attracts young specialists through industrial practice and employment of graduates of vocational schools. A significant share of young people (21% of personnel under 35 years of age) is supported through competitions and continuous professional growth. Own resources are used, which is economically beneficial and allows you to adapt programs to the specifics of gas production. At the same time, external higher education institutions and specialized centers are involved for advanced training on complex and narrow issues.

It is proposed to introduce the K. Kirkpatrick model, which will allow you to assess the impact of investments in training at four levels from reaction and knowledge acquisition to behavior change and business results. A comprehensive personnel development strategy for the medium-term perspective of 3–5 years, aimed at overcoming critical risks and using opportunities to strengthen financial stability and high profitability in the face of constant external and internal challenges.

Keywords: administration, management, personnel, personnel system, personnel development, professional development.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ ГПУ «ПОЛТАВАГАЗВИДОБУВАННЯ»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ГПУ «Полтавагазвидобування»	21
2.2 Характеристика ефективності використання та динаміки персоналу Філії «Полтавагазвидобування»	34
2.3 Оцінка стану професійного і кар'єрного розвитку персоналу промислового підприємства	41
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ ГПУ «ПОЛТАВАГАЗВИДОБУВАННЯ»	47
3.1 Рекомендації щодо удосконалення розвитку персоналу промислового підприємства	47
3.2 Обґрунтування доцільності розробки стратегії розвитку персоналу	55
3.3 Впровадження моделі Кіркпатріка для оцінки ефективності розвитку персоналу підприємства	62
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	78
ДОДАТКИ А Наукові публікації	79
ДОДАТКИ Б Фінансова звітність	83

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

СУП – Система управління персоналом

HRMS – Human Resource Management System

ГУ – Газопромислове управління

LMS - Learning managment sistem

ГРС – газорозподільна станція

ВСТУП

Актуальність обраної тематики зумовлена тим, що в сучасних економічних умовах розвиток персоналу набуває статусу критично важливого стратегічного завдання для менеджменту промислових підприємств. Системна та належним чином організована діяльність у сфері розвитку персоналу є необхідною передумовою для досягнення низки ключових корпоративних цілей. Зокрема, вона сприяє реалізації стратегічних цілей підприємств, що забезпечує наявність кваліфікованих кадрів, здатних ефективно впроваджувати довгострокові плани, підвищенню конкурентоспроможності як формуванню унікальних компетенцій та інноваційного потенціалу, що є вирішальним фактором у галузевому змаганні, ефективному управлінню змінами що дозволяє оперативно адаптувати персонал до технологічних, організаційних та ринкових трансформацій, зміцненню ринкових позицій надає змогу підприємству не лише досягати, але й стабільно утримувати лідерські позиції на відповідному ринку.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні і практичні дослідження в галузі управління розвитком персоналу промислових підприємств здійснювались багатьма відомими практиками та теоретиками і були опубліковані в багатьох наукових працях. Серед фахівців, що вивчали проблеми розвитку персоналу підприємства і працювали над її вдосконаленням є: Н. Алюшина [1], О.Бурбан [2], Гнатенко [3], О. Голубка [4], В. Гаркуша [5], О. Гудзь [6], С.Зубков [7], Т.Кобелева [8], Ю. Кравчик [9], Ю.Огренич [10], М.Одрехівський [11], Н. Мальчик [13], І. Попадинець [19], Р. John [23] Torquido, S.M., Voqui [24] та інші.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню управління розвитком персоналу ГПУ «Полтавагазвидобування».

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління розвитком персоналу промислового підприємства, обґрунтувати та надати визначення «розвиток персоналу»;

- здійснити організаційно-економічну характеристику, визначити існуючий стан управління системою розвитку персоналу ГУ Філії «Полтавагазвидобування»;
- здійснити оцінку та аналіз існуючого стану професійного і кар'єрного розвитку персоналу промислового підприємства відповідно існуючих вимог;
- запропонувати шляхи управління розвитком персоналу, через впровадження моделі Кіркпатріка для оцінки ефективності розвитку персоналу підприємства та здійснити обґрунтування доцільності розробки стратегії розвитку персоналу промислового підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу ГПУ «Полтавагазвидобування» м. Полтава.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління розвитком персоналу промислового підприємства.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління розвитком персоналу ГПУ «Полтавагазвидобування» в основу якого покладено впровадження моделі Кіркпатріка для оцінки ефективності розвитку персоналу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління розвитком персоналу ГУ Філії «Полтавагазвидобування». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані до ГУ Філії «Полтавагазвидобування». Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організації і адміністрування». Робота підкреслює необхідність інтеграції розвитку персоналу в загальну бізнес-стратегію та пропонує перевірений інструмент (Модель Кіркпатріка) для вимірювання віддачі від інвестицій у людський капітал в умовах високотехнологічного виробництва.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління персоналом; структурний аналіз, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність Філії ГУ «Полтавагазвидобування» за 2022-2024 рр.; наукові статті, тези конференцій, монографії, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Nataliya Stoyanets, Olayiwola Gaffar, Gavrylko Volodymyr Innovative trends in enterprise management under the condition of sustainable development *Сучасні проблеми менеджменту*: Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 17-18 квітня 2024 р.: тези доп., Національний авіаційний університет К.: НАУ, 2024. С. 276 URL: https://mzedp.nau.edu.ua/storage/2024/11/Konferentsiia_2024_menedzhment.pdf

2. Стоянець Н.В. Гаврилко В.Й. Виклики для промислових підприємств у переході до SMART-економіки. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство* Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, Полтава, 23 вересня 2025 р. тези доп. К.: НУХТ, 2025 С.134-135

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 23 найменувань. Основний текст викладений на 71 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 22 таблиці, 10 рисунків

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток персоналу на промислових підприємствах сьогодні є не просто бажаним, а життєво важливим елементом для збереження конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання. В умовах стрімких технологічних змін, посилення глобальної конкуренції та постійних коливань ринку, людський капітал стає основним активом, що визначає успіх компанії. Промисловість переживає період цифрової трансформації, автоматизації та впровадження інновацій, це вимагає від працівників нових знань та навичок, зокрема в галузі робототехніки, аналізу даних, штучного інтелекту та інтернету речей, без безперервного навчання персонал швидко втрачає свою ефективність. Щоб витримувати тиск з боку світових гравців, вітчизняні підприємства повинні постійно підвищувати продуктивність праці та якість продукції, це можливо лише завдяки висококваліфікованим, мотивованим та компетентним співробітникам [11].

Хоча поняття «розвиток персоналу» за словами Мальчик М., є ключовим у менеджменті, серед експертів цього напрямку не існує єдиного підходу до його визначення [14]. Частина фахівців як В. Семендяк, І. Попадинець ототожнює термін «розвиток персоналу» виключно з професійним розвитком. Ця позиція підкреслює, що розвиток - це процес, під час якого співробітник набуває нових знань, умінь та навичок, що безпосередньо стануть у пригоді в його подальшій трудовій діяльності [15,19].

Цей погляд знайшов відображення і в законодавстві, зокрема в Законі України «Про професійний розвиток працівників». У ньому поняття «розвиток працівників» і «професійний розвиток працівників» фактично виступають як синоніми. Згідно із Законом, розвиток має відбуватися шляхом підвищення кваліфікації через професійне навчання як формалізоване і неформальне [8].

Інша група авторів П. Перерва, О. Ходирєва розглядають розвиток персоналу ширше - як комплекс організаційно-економічних заходів, які впроваджуються службою управління персоналом [18, 22]. Цей підхід передбачає, що розвиток включає не лише навчання, а й перепідготовку та підвищення кваліфікації. Метою цих скоординованих дій є забезпечення безперервного професійного навчання співробітників. Таке навчання має підвищувати готовність персоналу до виконання нових, більш складних завдань і функцій, сприяючи при цьому: професійно-кваліфікаційному просуванню; удосконаленню соціальної структури колективу; формуванню управлінського резерву (кадрового резерву керівників).

Ключове завдання розвитку персоналу полягає у підвищенні ефективності та віддачі як окремого співробітника, так і цілих підрозділів чи підприємства загалом. Основним призначенням усіх заходів із розвитку персоналу є забезпечення успішного досягнення стратегічних цілей компанії і згруповано на рисунку 1.1.

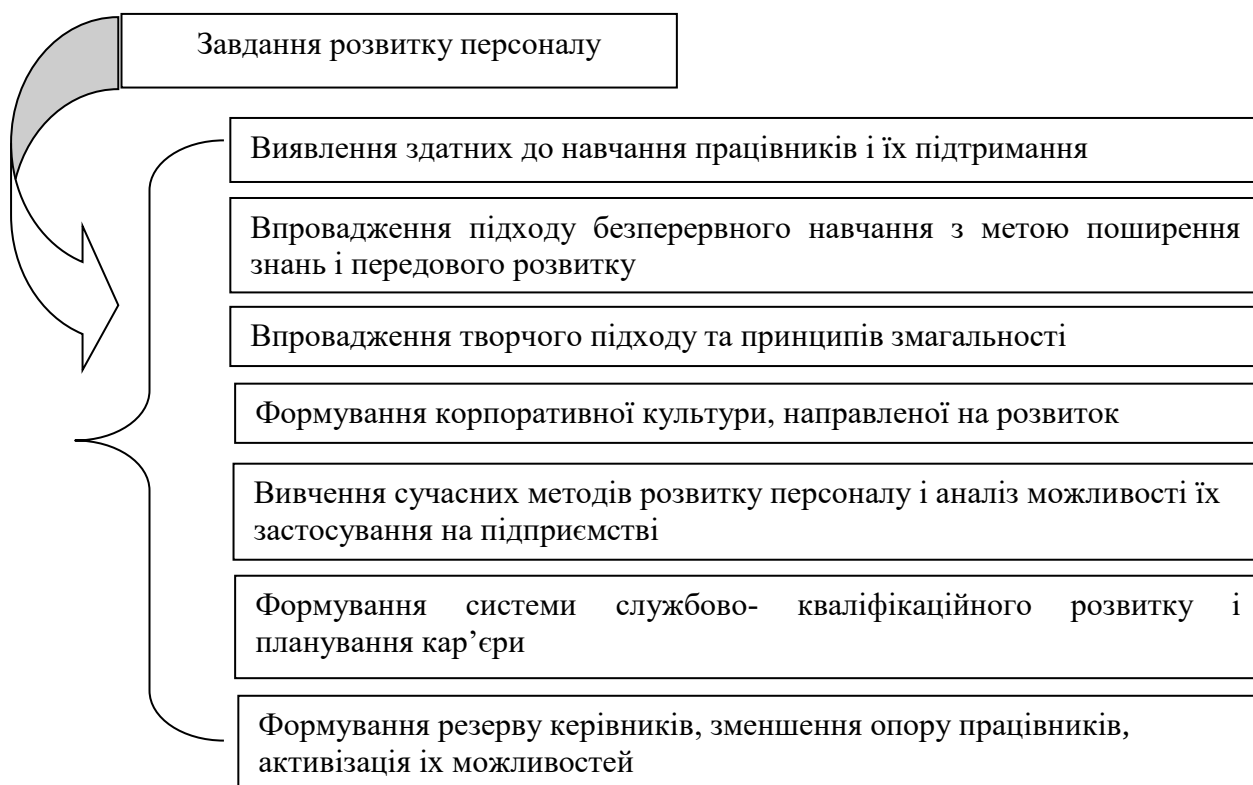


Рисунок 1.1 – Основні завдання розвитку персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1, 6]

На ринок праці виходять нові покоління, які мають інші цінності та очікування щодо кар'єрного росту та умов праці. Організації, які не інвестують у розвиток своїх працівників, ризикують втратити таланти, з іншого боку, старіння робочої сили вимагає передачі знань та досвіду, що також підкреслює важливість розвитку персоналу. Розвиток персоналу напряду впливає на продуктивність та зниження собівартості продукції. Навчений співробітник працює швидше, допускає менше помилок та здатен генерувати нові ідеї, які можуть призвести до впровадження інновацій. Таким чином, на наш погляд інвестиції в розвиток персоналу є не витратами, а стратегічними інвестиціями в майбутнє підприємства, що забезпечують його стабільність, адаптивність та здатність до інновацій в умовах мінливого світу [20].

Ключова роль розвитку персоналу в сучасних промислових підприємствах на тлі загострення глобальної конкуренції компанії потребують висококваліфікованих фахівців, які постійно поглиблюють свої знання. Саме кваліфікований та навчений персонал стає стратегічною конкурентною перевагою, дозволяючи підприємству зміцнювати свої позиції на ринку у відповідній галузі. Співробітники з високим рівнем компетенцій забезпечують гнучкість та швидке реагування підприємства на мінливі зовнішні умови. Ця здатність до адаптації дає компанії змогу оперативно використовувати ринкові можливості та розширювати свою частку ринку. Стрімкий науково-технічний прогрес постійно змінює вимоги до професійних навичок та знань. Для того, щоб залишатися актуальними та ефективними, працівники повинні безперервно оновлювати свої компетенції відповідно до появи нових технологій та методів роботи [23].

Отже, розвиток персоналу несе користь як для всієї організації (можна помітити суттєве зростання продуктивності і результативності праці), так і для окремого працівника (зростання можливості для реалізації потреб і здібностей, просування по службовій драбині, підвищення зарплати, збагачення змісту праці, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці) [5, с.8].

Роль розвитку персоналу на сучасних промислових підприємствах значно посилюється через низку взаємопов'язаних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Ці фактори на рисунку 1.2, вимагають постійного оновлення знань і навичок працівників, перетворюючи людський капітал на головну конкурентну перевагу.



Рисунок 1.2 – Переваги, які отримає підприємство від активізації роботи по розвитку персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [7, 9]

Для забезпечення належного процесу розвитку персоналу необхідне ефективне управління ним. Управління розвитком персоналу являє собою комплекс дій, спрямованих на створення та реалізацію заходів, які приведуть рівень компетенцій працівників у відповідність до стратегічних планів підприємства. Рівень працівника - це сукупність його поточних знань, навичок, компетентностей та досвіду. Завдяки управлінню розвитком цей рівень має

системно зростати. Основний акцент в управлінні має бути зроблений на заходах, що забезпечують цілеспрямовані та гармонійні зміни у професійному профілі співробітника. Кінцева мета цих змін - забезпечити організації можливість досягати поставлених стратегічних цілей з максимальною ефективністю. Ця система управління повинна ґрунтуватися на певних основних принципах, які зазвичай детально відображені в аналітичних матеріалах або моделях.

Принципи, на яких має базуватися ефективна система управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах, забезпечують її цілісність, відповідність стратегії бізнесу та взаємовигідність для працівників. Ці принципи в таблиці 1.1 є основою для розробки всіх програм навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

Таблиця 1.1 – Принципи системи управління розвитком персоналу підприємства

1. Принцип стратегічної спрямованості	Всі навчальні та розвивальні заходи повинні бути спрямовані на формування тих компетенцій, які необхідні для досягнення довгострокових бізнес-цілей.
2. Принцип безперервності	Навчання та розвиток не обмежуються разовими курсами, а є постійним циклом оновлення знань, навичок і досвіду протягом усієї трудової діяльності працівника (Lifelong Learning).
3. Принцип комплексності системності	Розвиток включає не лише професійне навчання (знання), а й перепідготовку, підвищення кваліфікації, а також розвиток особистісних та лідерських якостей (м'яких навичок).
4. Принцип диференціації та індивідуалізації	Розвиток здійснюється з урахуванням індивідуальних планів розвитку, поточної кваліфікації, потенціалу та посадових вимог.
5. Принцип перспективності прогностичність	Навчання має формувати компетенції, які будуть потрібні підприємству через 3–5 років
6. Принцип взаємної зацікавленості мотивація	Система повинна стимулювати працівника до саморозвитку, пов'язуючи успішне навчання та підвищення кваліфікації з кар'єрним зростанням та фінансовим заохоченням.
7. Принцип ефективності та контролю	Необхідно регулярно оцінювати ефективність програм розвитку, зіставляючи витрати з отриманими результатами (зростання продуктивності, зменшення браку, підвищення ROI людського капіталу).

Джерело: [21]

Розвиток персоналу не має бути самоціллю, він повинен бути тісно інтегрований у загальну стратегію підприємства. Визначення потреби в навчанні відбувається на основі аналізу стратегічних планів, а не лише поточних проблем. У постіндустріальному суспільстві, де знання швидко застарівають, розвиток має бути безперервним процесом та повинно охоплювати всі аспекти професійного зростання. Використання різноманітних методів (коучинг, стажування, тренінги, самонавчання) та охоплення всіх категорій персоналу, оскільки працівники мають різні потреби, здібності та кар'єрні плани, підхід має бути гнучким. Система має бути орієнтована на майбутнє, а не лише на покриття поточного дефіциту знань. Прогнозування змін у професійно-кваліфікаційній структурі та завчасна підготовка кадрового резерву то ефективний розвиток можливий лише за умови, що він потрібен як компанії, так і самому працівнику. Прозорість критеріїв просування, компенсація витрат на навчання, включення результатів розвитку до системи оцінки ефективності (KPI). Інвестиції в розвиток повинні приносити вимірний результат [13].

Для ефективного управління процесами розвитку персоналу підприємству необхідна відповідна інфраструктура. До її ключових елементів відносять керівництво організації особливо лінійні менеджери, спеціалізований підрозділ (відділ, сектор або фахівець) з розвитку персоналу, навчальна база як внутрішня або зовнішня.

Керівники організації відіграють подвійну і критично важливу роль у цій системі. По-перше, вище керівництво несе відповідальність за стратегічний рівень, затверджують загальні плани розвитку, а також бюджети та графіки навчання співробітників. По-друге, лінійні керівники є ключовими фігурами в операційному управлінні розвитком є об'єктами розвитку для підтримки власної ефективності менеджери також повинні проходити навчальні заходи та несуть відповідальність за розвиток своїх підлеглих. Завдяки тісному робочому контакту керівники найкраще обізнані про реальний рівень навичок, знань та вмінь своєї команди. Саме тому менеджери активно залучаються до розробки

індивідуальних планів та програм розвитку працівників, пропонуючи найбільш дієві та релевантні заходи.

Аналіз наукової літератури [9, 10, 12] свідчить, що важливим початковим етапом в системі управління розвитком персоналу має стати створення ефективного механізму пошуку, добору та відбору кадрів. Успішність управління подальшим розвитком працівників безпосередньо залежить від кількох критичних факторів як якість початкового добору тобто необхідно забезпечити професійний відбір кандидатів ще на етапі найму на вакантні місця та посади. Велике значення має рівень адаптації нових співробітників, що включає їхню професійну, психологічну та трудову інтеграцію в колектив та процеси. Результативність залежить від ефективності організації та застосовуваних методів оцінювання роботи персоналу, а також від прозорості та дієвості механізмів професійно-кваліфікаційного просування.

На нашу думку, центральним елементом усієї системи управління розвитком є професійне навчання працівників. Сьогодні ця сфера активно розвивається на підприємствах: впроваджується багато видів, форм і методів організації професійного навчання, що відповідають сучасним вимогам бізнесу.

Таблиця 1.1 – Види професійного навчання персоналу підприємства

Класифікаційна ознака залежно від:	Види професійного навчання відповідно до класифікаційної ознаки
учасників процесу навчання	- самонавчання (готує і проводить працівник самостійно); внутрішнє (готують і проводять співробітники організації); зовнішнє (готують і проводять зовнішні залучені працівники).
кількості слухачів	- індивідуальне (навчання проводиться для кожного працівника окремо); групове (навчання проводиться загалом для певної кількості працівників)
цільового призначення	первинна підготовка (навчання працівника без освіти); перепідготовка (навчання працівника, який має освіту нової професії); підвищення кваліфікації (отримання працівником, в рамках своєї професії чи спеціальності, нових знань, умінь та навичок); адаптаційне навчання (навчання, яке здійснюється з метою адаптації працівника в певній організації).
поєднання процесу навчання і роботи	- з відривом від місця роботи (працівник звільняється від своїх обов'язків, під час проходження навчання); без відриву від місця роботи
тривалості навчання	- короткострокове (не більше ніж 5 днів); середньострокове (не більше ніж 6 місяців); довгострокове (більше ніж 6 місяців).

Джерело: [4]

Система управління розвитком персоналу на підприємстві може бути представлена у вигляді цілісної моделі, яка об'єднує ключові управлінські функції. Її головна мета - забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії, одночасно гарантуючи отримання вимірного економічного ефекту від інвестицій у співробітників. Модель управління розвитком персоналу це унікальна сукупність ознак та елементів (принципів, методів та процедур), які визначають специфічну поведінку даного підприємства у сфері розвитку свого людського капіталу. По суті, вона відображає філософію та практику компанії стосовно зростання кваліфікації та компетенцій своїх працівників. У теоретичній базі та практичній діяльності як зарубіжних, так і українських підприємств можна виокремити кілька типових моделей управління розвитком, які мають свої особливості (ці моделі зазвичай класифікуються, як показано на рис. 1.7).

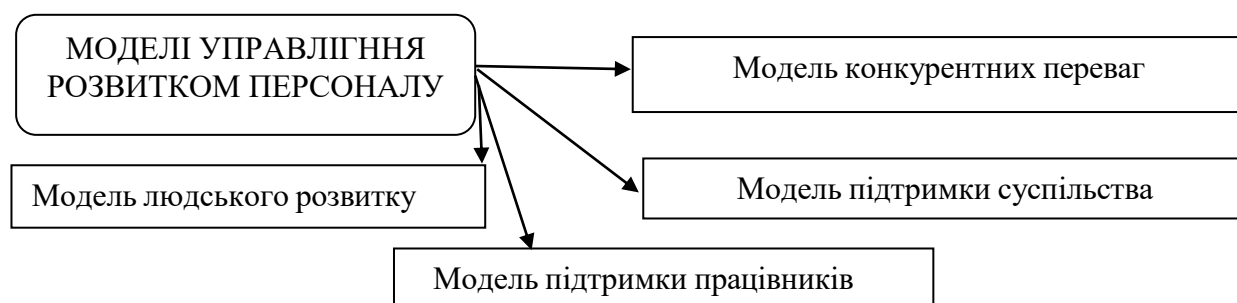


Рисунок 1.7 – Моделі управління розвитком персоналу підприємства

Джерело:[2]

Характеристика моделі конкурентних переваг направлена на розвиток персоналу розглядається як стратегічна інвестиція, спрямована на створення унікальних, важко відтворюваних конкурентних переваг на ринку. Навчання зосереджено на ключових компетенціях core competencies та на підготовці лідерів high potentials – працівників із високим потенціалом.

Модель підтримки працівників основний акцент робиться на задоволенні потреб та забезпеченні добробуту працівників, а також на створенні сприятливого та комфортного робочого середовища, програми, спрямовані на

соціальний захист, навчання, яке допомагає працівникам уникнути вигорання, а також заходи з покращення психологічного та фізичного здоров'я.

Модель підтримки суспільства або соціально-орієнтована формує підприємство бере на себе зобов'язання розвивати не лише власних працівників, а й сприяти розвитку місцевої спільноти та суспільства загалом, співпраця з освітніми закладами (дуальна освіта), створення стажувань та програм працевлаштування для молоді, фінансування освітніх проєктів, які є корисними для регіону [2].

Модель людського розвитку в якій розвиток розглядається як процес, спрямований на розкриття особистого потенціалу та самореалізацію кожного працівника, незалежно від його поточної посади; індивідуальні плани розвитку як коучинг, менторство, розвиток м'яких навичок (soft skills), підтримка проєктної діяльності та інноваційної думки.

Хоча існують різноманітні підходи до ефективного управління персоналом, всі вони мають спільні риси це динамічний процес, що поєднує наукові знання та людські якості, орієнтований на людей та результати, і базується на постійному розвитку та адаптації до змін.

Як стверджує Т Кобєлева, «розвиток персоналу є важливою підсистемою управління персоналом. Від її ефективності залежить об'єктивність оцінки та якість прийнятих управлінських рішень. Сьогодні єдиної методики щодо аналізу ефективності системи оцінки немає » [9 С.35]. Оцінка ефективності управління розвитком персоналу є критично важливою для промислових підприємств, оскільки дозволяє виміряти, наскільки інвестиції у навчання та розвиток впливають на виробничі показники, якість продукції та безпеку праці. На відміну від офісних компаній, на виробництві ключовим є зв'язок між компетенціями та фізичним, вимірним результатом. Модель К. Кіркпатріка (The Kirkpatrick Model) є найбільш поширеним і визнаним у світі інструментом для оцінки ефективності навчання та розвитку персоналу. Це чотирирівнева модель, яка забезпечує комплексну оцінку, починаючи від реакції учасників і закінчуючи впливом на кінцеві бізнес-результати. На промислових

підприємствах ця універсальна модель набуває чіткого виробничого фокусу, оскільки основна увага зміщується на вимірювання змін у якості роботи, продуктивності та безпеці. Для промислових підприємств найчастіше застосовується багаторівнева система оцінки, адаптована до виробничого циклу та сформовані в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Модель К. Кіркпатріка як основний метод оцінки ефективності управління розвитком персоналу промислового підприємства

Рівень	Фокус оцінки	Приклади показників для промисловості
1. Реакція	Задоволеність працівників навчанням.	Оцінка корисності тренінгу з безпеки; задоволеність якістю інструктора.
2. Навчання	Рівень засвоєння знань та навичок.	Результати тестів після курсу роботи з новим верстатом; оцінка знань нових стандартів якості.
3. Поведінка	Застосування нових навичок на робочому місці.	Зменшення кількості помилок під час експлуатації обладнання; використання нових, безпечних методів роботи.
4. Результат	Вплив на бізнес-показники підприємства.	Зниження рівня браку, зменшення кількості виробничих травм, зростання виробітку.

Джерело: [3, 24]

Підсумовуючи, на промислових підприємствах ефективність управління розвитком персоналу вимірюється не лише засвоєнням знань, а й вимірним економічним ефектом та покращенням ключових виробничих показників а модель Кіркпатріка є способом довести цінність HR-функції, пов'язуючи інвестиції у розвиток із відчутними виробничими показниками.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ ФІЛІЯ ГАЗОПРОМИСЛОВЕ УПРАВЛІННЯ «ПОЛТАВАГАЗВИДОБУВАННЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика Філії Газопромислового управління «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування»

Філія Газопромислове управління «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування» — важливий регіональний підрозділ найбільшої української газовидобувної компанії, заснований 27 грудня 2012 року. Вона зареєстрована у місті Полтава. Ця філія спеціалізується на видобутку природного газу, газового конденсату та нафти, здійснюючи промислову діяльність у Полтавській, Харківській, Дніпропетровській та Сумській областях. У межах АТ «Укргазвидобування» вона є однією з трьох головних газовидобувних управлінь, що забезпечують стратегічний ресурсний потенціал компанії.

АТ «Укргазвидобування» утворене в 1998 році, і є дочірньою структурою НАК «Нафтогаз України» та займає домінуючу роль у вітчизняному видобутку газу — на її частку припадає близько 70 % загального обсягу. Маючи значний статутний капітал, ключовий досвід у реформах та модернізації, компанія побудувала вертикально інтегровану структуру, що охоплює пошук родовищ, їх видобуток, транспортування, переробку і реалізацію продукції. У такому контексті роль філії «Полтавагазвидобування» — це не тільки регіональний оператор, а й важлива складова системи забезпечення газової безпеки та ресурсної стабільності держави.

Для розуміння особливостей функціонування Філії «Полтавагазвидобування» доцільно насамперед проаналізувати загальні

результати діяльності її материнської компанії — АТ «Укргазвидобування». Як найбільший газовидобувний оператор України, ця структура визначає стратегічні напрями розвитку галузі, формує тенденції у використанні фінансових, виробничих та кадрових ресурсів, а також забезпечує виконання державних завдань у сфері енергетичної безпеки. Саме на рівні материнської компанії відображаються ключові зміни у ринковому середовищі та в загальній ефективності управління.

Показники діяльності АТ «Укргазвидобування» у 2022–2024 рр. (табл. 2.1.) дозволяють простежити динаміку фінансових результатів, чисельності персоналу та рівня забезпеченості основними засобами, що є важливою передумовою для формування ресурсної бази виробничо-видобувних філій.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності материнської компанії АТ «Укргазвидобування» в 2022-24 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022р.
Чистий дохід, млн. грн.	86377,8	93867,1	100596,4	116,5
Чистий прибуток, млн. грн.	2922,1	12991,2	20911,5	715,6
Середньорічна кількість працівників, осіб	16390	16824	17317	105,7
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./міс.	27173	24254	26398	97,1
Середньорічна вартість ОЗ, млн. грн.	197001	218356	220497,2	111,9

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «Укргазвидобування»

Упродовж 2022–2024 рр. АТ «Укргазвидобування» продемонструвало поступове зростання ключових фінансових і виробничих показників, що відображає стійкість компанії в умовах війни й спричиненої нею турбулентності на енергетичних ринках. Чистий дохід за цей період зріс зі 86,4 млрд грн у 2022 р. до 100,6 млрд грн у 2024 р., що становить приріст на 16,5 %. Водночас найбільш динамічним є показник чистого прибутку: якщо у 2022 р. він складав лише 2,9 млрд грн, то у 2024 р. сягнув понад 20,9 млрд грн, збільшившись у 7,2 рази. Це свідчить про підвищення ефективності господарювання, зокрема за рахунок зростання доходів від видобутку в умовах високих цін на енергоресурси та удосконалення внутрішньої структури витрат.

Чисельність персоналу компанії у 2022–2024 рр. мала тенденцію до зростання: із 16,4 тис. осіб у 2022 р. до 17,3 тис. у 2024 р. (+5,7 %). Такий приріст забезпечив зміцнення кадрового потенціалу, хоча середня заробітна плата одного працівника у 2024 р. виявилася нижчою, ніж у 2022 р. (97,1 % до базового року), що може бути пов'язано з перерозподілом фінансових ресурсів на користь інвестиційних і виробничих потреб.

Середньорічна вартість основних засобів компанії за три роки зросла з 197,0 млрд грн до 220,5 млрд грн, тобто на 11,9 %, що підтверджує активність у сфері оновлення та розширення виробничих потужностей. У сукупності ці результати свідчать, що АТ «Укргазвидобування» зберігає позиції лідера на ринку та формує фінансово-економічне підґрунтя для діяльності своїх філій, у тому числі й «Полтавагазвидобування».

Для комплексного розуміння результатів діяльності Філії «Полтавагазвидобування» доцільно дослідити структуру її доходів, адже саме вона відображає рівень диверсифікації діяльності та залежність від окремих видів продукції чи послуг. У сучасних умовах функціонування газовидобувних підприємств джерела доходу визначають не лише фінансову стійкість, а й здатність швидко адаптуватися до змін кон'юнктури енергетичного ринку, коливань цін на природний газ і нафту, а також до потреб внутрішнього та зовнішнього споживача.

Вивчення питомої ваги різних видів діяльності дозволяє виявити, які саме сегменти забезпечують основний фінансовий результат, а які мають допоміжне значення. У випадку «Полтавагазвидобування» це особливо важливо, адже підприємство поєднує видобуток природного газу, нафти та газового конденсату з наданням послуг у сфері монтажу та ремонту свердловин. Така структура створює умови для формування комплексного виробничого циклу, але водночас зумовлює потребу в ефективному управлінні співвідношенням між видобувними та сервісними напрямками. Тому аналіз джерел доходів за 2022–2024 рр. (табл. 2.2.) дозволить оцінити, наскільки стабільною та

диверсифікованою є фінансова база філії, а також визначити домінуючі фактори її економічного розвитку.

Таблиця 2.2 - Джерела доходу Філії «Полтавагазвидобування» в 2022-24 рр.

Джерела доходу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022-2024 рр.	
	Виручка млн. грн.	Питома вага, %	Виручка млн. грн.	Питома вага, %	Виручка млн. грн.	Питома вага, %	Виручка млн. грн.	Питома вага, %
Добування / транспортування природного газу	6610,6	37,7	7741,0	38,9	7671,5	37,2	7341,0	37,9
Добування / транспортування сирої нафти	3612,1	20,6	3661,6	18,4	3670,8	17,8	3648,2	18,9
Добування / транспортування газового конденсату	2998,4	17,1	3800,9	19,1	3815,1	18,5	3538,1	18,2
Ремонт свердловин	2086,6	11,9	1930,3	9,7	1670,4	8,1	1895,8	9,9
Спорудження свердловин	1525,5	8,7	2009,9	10,1	2454,0	11,9	1996,5	10,2
Проектні роботи	701,4	4,0	756,2	3,8	1340,4	6,5	932,7	4,8
Всього	17534,7	100	19899,8	100	20622,3	100	19352,3	100

*Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку

Аналіз структури доходів Філії «Полтавагазвидобування» за 2022–2024 рр. свідчить про стабільне домінування видобутку та транспортування природного газу, який формує близько 37–39 % загальної виручки підприємства. У 2022 р. цей напрям забезпечив 6610,6 млн грн, а у 2024 р. – вже 7671,5 млн грн, хоча його питома вага дещо знизилася з 37,7 % до 37,2 %. Це означає, що, попри зростання абсолютних показників, загальна структура доходів підприємства стала більш диверсифікованою. Така тенденція є позитивною, оскільки зменшує ризики залежності від одного джерела прибутковості й створює стійкішу базу для розвитку. З іншого боку, зниження питомої ваги газовидобутку можна розглядати як наслідок підвищення ролі інших сегментів діяльності, що зумовлено не лише внутрішньою політикою

підприємства, а й зміною кон'юнктури на ринку енергоносіїв. Важливим напрямом, що формує другий за величиною сегмент доходів, є видобуток і транспортування сирої нафти. За досліджуваний період виручка від цього виду діяльності залишалася відносно стабільною, зростаючи лише з 3612,1 млн грн у 2022 р. до 3670,8 млн грн у 2024 р. Водночас питома вага цього сегмента знизилася з 20,6 % до 17,8 %. Така динаміка пояснюється тим, що, попри збільшення абсолютних показників, темпи приросту доходів від нафти були значно нижчими, ніж від газового конденсату чи будівельно-сервісних робіт. Цей факт свідчить про поступове зниження ролі нафтодобувного напрямку в загальній структурі діяльності філії, що може бути пов'язано як із геологічним виснаженням покладів, так і з певними обмеженнями у транспортуванні та зберіганні сирої нафти в умовах воєнного стану.

Досить помітну роль у структурі доходів відіграє видобуток та транспортування газового конденсату, який у 2022 р. забезпечував 17,1 % загальної виручки, а у 2024 р. його питома вага зросла до 18,5 %. У грошовому вимірі цей сегмент дав 2998,4 млн грн у 2022 р. та 3815,1 млн грн у 2024 р., що відповідає приросту понад 27 %. Це зростання свідчить про посилення ролі конденсату у виробничій діяльності підприємства, адже він є важливим компонентом для подальшої переробки та використання у паливній промисловості. В умовах війни цей напрям отримав додаткове стратегічне значення, оскільки дозволяв частково компенсувати логістичні ризики, пов'язані з нестабільністю у постачанні нафти та обмеженням імпорту нафтопродуктів.

Поряд із видобувними напрямками суттєве місце в доходах філії займають послуги з ремонту та спорудження свердловин. Якщо ремонт свердловин у 2022 р. забезпечував 2086,6 млн грн (11,9 % доходів), то у 2024 р. обсяг виручки знизився до 1670,4 млн грн, а питома вага – до 8,1 %. Це зниження пояснюється тим, що в умовах воєнних дій і обмеженого інвестування капітальних проектів підприємства скорочували витрати на ремонтні послуги. Проте, на відміну від ремонту, напрям спорудження нових свердловин мав

позитивну динаміку: у 2022 р. доходи становили 1525,5 млн грн (8,7 %), а у 2024 р. вже 2454,0 млн грн (11,9 %). Зростання майже на 61 % підтверджує прагнення компанії підтримувати інвестиційну активність і розширювати видобувні потужності, незважаючи на складні воєнно-економічні умови.

Окремо варто виділити сегмент проектних робіт, частка яких зросла з 4,0 % у 2022 р. до 6,5 % у 2024 р. При цьому виручка збільшилася майже вдвічі – з 701,4 млн грн до 1340,4 млн грн. Така динаміка свідчить про посилення ролі проектування у виробничо-інвестиційному процесі підприємства, що пояснюється потребою у підготовці нових бурових програм, модернізації інфраструктури та плануванні видобувних робіт у складних умовах. З огляду на воєнний фактор, розвиток цього напрямку можна розглядати як превентивний крок для зміцнення довгострокового потенціалу підприємства, адже інвестиції у проектування закладають основу для стабільності майбутнього видобутку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що структура доходів «Полтавагазвидобування» у 2022–2024 рр. залишається достатньо диверсифікованою, хоча зберігається домінування газовидобутку. Водночас відбувається помітне зростання ролі газового конденсату, спорудження свердловин та проектних робіт, що свідчить про прагнення підприємства забезпечити стабільність розвитку в умовах підвищених ризиків. Вплив війни на структуру доходів проявився у скороченні обсягів ремонтних робіт і певному зниженні ролі нафтодобувного напрямку, проте водночас сприяв зміцненню стратегічних напрямів, пов'язаних із розширенням та диверсифікацією видобутку. Таким чином, підприємство демонструє здатність адаптуватися до кризових умов і формує багатокомпонентну базу для подальшого розвитку. Матеріально-технічна база є фундаментом виробничого процесу у газовидобувній сфері, адже саме від наявності та ефективності використання основних засобів залежить стабільність видобутку та якість наданих послуг. Для Філії «Полтавагазвидобування» надзвичайно важливим є поєднання нарощування вартості основних засобів з підвищенням рівня їх використання, оскільки значні капіталовкладення в обладнання чи техніку не

матимуть позитивного ефекту без їх продуктивної експлуатації. Дослідження показників фондоозброєності, фондівіддачі та фондоємності у 2022–2024 рр. (табл. 2.3.) дозволяє визначити реальну ефективність використання ресурсної бази підприємства та з'ясувати, наскільки раціонально філія поєднує інвестиції у матеріальні активи з досягнутими результатами виробництва.

Таблиця 2.3 – Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання у Філії «Полтавагазвидобування» за 2022-24 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна вартість ОЗ, млн. грн.	49841,3	55244,1	55785,8	111,9
Виконано робіт, млн. грн.	17534,7	19899,8	20622,3	117,6
Фондоозброєність, млн. грн.	23,1	25,1	27,5	118,8
Фондовіддача, грн.	0,35	0,36	0,37	105,1
Фондоємність, грн.	2,84	2,78	2,71	95,2

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Упродовж 2022–2024 рр. у Філії «Полтавагазвидобування» відбулося помірне зростання середньорічної вартості основних засобів, що збільшилися з 49,84 млрд грн у 2022 р. до 55,79 млрд грн у 2024 р., або на 11,9 %. Це свідчить про поступове оновлення виробничо-технічної бази та збереження інвестицій у підтримку матеріально-технічних ресурсів, незважаючи на складні умови господарювання. Зростання вартості основних засобів супроводжувалося підвищенням обсягів виконаних робіт на 17,6 %, що підтверджує доцільність здійснених капіталовкладень.

Фондоозброєність персоналу зросла з 23,1 млн. грн. у 2022 р. до 27,5 млн. грн. у 2024 р., тобто на 18,8 %. Це свідчить про збільшення технічної оснащеності працівників та посилення ролі капіталу у виробничому процесі. Така тенденція є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства, адже вона дозволяє компенсувати скорочення чисельності персоналу (зафіксоване у попередній таблиці) шляхом зростання забезпеченості праці сучасними виробничими ресурсами. Разом із тим показники фондівіддачі зросли лише незначно: з 0,35 грн. у 2022 р. до 0,37 грн. у 2024 р., що становить

приріст 5,1 %. Це означає, що на кожную гривню вартості основних засобів підприємство отримувало у 2024 р. лише на 2 копійки більше результату порівняно з 2022 р. У свою чергу, фондоємність зменшилася з 2,84 до 2,71 грн (–4,8 %), що підтверджує деяке зниження витратомісткості виробничого процесу. Загалом динаміка показників ефективності свідчить про поступове, але незначне покращення віддачі від використання основних засобів. Узагальнюючи, можна відзначити, що Філія «Полтавагазвидобування» у 2022–2024 рр. зберегла стабільність у використанні основних засобів із помірним зростанням обсягів виконаних робіт та технічної оснащеності праці. Водночас ефективність капіталовкладень зростала повільними темпами, що частково пояснюється складними воєнними умовами, коли інвестиції спрямовувалися здебільшого на підтримання безперервності виробництва та збереження інфраструктури, а не на масштабне оновлення основних фондів. Це підтверджує адаптаційний характер інвестиційної політики підприємства, орієнтованої на стабільність і мінімізацію ризиків.

Ключовим етапом економічної оцінки діяльності Філії «Полтавагазвидобування» є аналіз основних фінансових результатів, адже саме вони інтегрують у собі всі виробничі, ресурсні та організаційні фактори сформовані в табл. 2.4.)

Таблиця 2.4 – Динаміка основних економічних показників діяльності Філії «Полтавагазвидобування» за 2022-24 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022р.
Чистий дохід, тис. грн.	17534,7	19899,8	20622,3	117,6
Разом витрати, тис. грн.	16661,0	17444,5	17715,6	106,3
Чистий прибуток, +(-) тис. грн.	873,7	2455,3	2906,7	332,7
Рівень рентабельності, +(-) %	5,2	14,1	16,4	+11,2 п.п.

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Дослідження показників чистого доходу, витрат, прибутку та рівня рентабельності за 2022–2024 рр. дозволяє з'ясувати тенденції фінансової стабільності підприємства, його здатність формувати прибуток, а також виявити ризики, пов'язані з ростом собівартості чи зниженням ефективності виробничих процесів. Для філії, яка функціонує у високоризиковій

енергетичній галузі, динаміка фінансових результатів є визначальним критерієм її конкурентоспроможності та перспектив подальшого розвитку.

Аналіз основних економічних показників Філії «Полтавагазвидобування» у 2022–2024 рр. свідчить про суттєве покращення фінансових результатів діяльності та зміцнення позицій підприємства у структурі АТ «Укргазвидобування». Чистий дохід за досліджуваний період зріс із 17,53 млрд. грн. у 2022 р. до 20,62 млрд. грн. у 2024 р., що становить приріст на 17,6 %. Хоча темпи зростання доходу не є надзвичайно високими, вони свідчать про стабільність ринкових позицій підприємства, здатність утримувати обсяги реалізації навіть у складних умовах. Це зростання стало можливим завдяки диверсифікації джерел виручки та розширенню сервісних напрямів діяльності, що ми спостерігали при аналізі попередньої таблиці.

Разом із тим, ще більш показовим є динамічне зростання фінансових результатів. Загальні витрати підприємства збільшилися з 16,66 млрд. грн. у 2022 р. до 17,72 млрд. грн. у 2024 р. (+6,3 %), тобто значно повільнішими темпами, ніж доходи. Така тенденція свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів. Внаслідок цього чистий прибуток зріс у 3,3 рази – з 0,87 млрд. грн. у 2022 р. до 2,9 млрд. грн. у 2024 р. Це надзвичайно позитивний результат, що свідчить про відновлення фінансової стійкості підприємства і підвищення його інвестиційної привабливості.

Особливу увагу заслуговує показник рентабельності, який у 2022 р. становив лише 5,2 %, тоді як у 2024 р. досяг 16,4 %, тобто зріс на 11,2 відсоткових пункти. Такий рівень рентабельності демонструє не лише здатність підприємства отримувати прибуток, а й ефективність використання усіх видів ресурсів. У контексті сучасних умов — постійних ризиків воєнного часу, порушень логістики, зростання цін на матеріали — це особливо вагомий показник, адже свідчить про гнучкість і адаптивність управлінської системи філії.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що Філія «Полтавагазвидобування» у 2022–2024 рр. продемонструвала позитивні результати економічної

діяльності, які базуються на стабільному зростанні доходів, ефективному контролі за витратами та істотному нарощуванні чистого прибутку. Підприємство успішно використало свої внутрішні резерви для підвищення рентабельності, що є важливим свідченням його фінансової стійкості й здатності протистояти кризовим явищам, зумовленим війною та економічною нестабільністю.

Фінансовий стан підприємства визначає не лише поточні результати його діяльності, а й здатність протистояти кризовим явищам та забезпечувати безперервність виробничого процесу. (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5 – Коефіцієнти фінансового стану Філії «Полтавагазвидобування» за 2022-24 рр.

№	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +/-
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,38	0,36	0,36	-0,02
2	Коефіцієнт оборотності основ засобів	0,44	0,43	0,46	0,02
3	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	6,77	4,66	3,03	-3,74
4	Коефіцієнт оборотності готової продукції	49,84	77,66	175,00	125,16
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	18,71	6,26	3,67	-15,04
6	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,48	0,46	0,45	-0,03
7	Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	3,53	7,30	10,31	6,79
8	Рентабельність капіталу за чистим прибутком	1,27	5,00	7,55	6,28
9	Рентабельність власного капіталу	1,63	6,41	9,37	7,75
10	Рентабельність виробничих фондів	0,01	0,06	0,10	0,08
11	Коефіцієнт рентабельності діяльності	3,50	16,06	26,24	22,74
12	Рентабельність реалізації продукції за прибутком від реалізації	15,18	23,64	31,87	16,69
13	Рентабельність реалізації продукції за прибутком від операційної діяльності	9,39	20,24	28,38	18,99
14	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,55	0,69	1,13	0,58
15	Коефіцієнт критичної ліквідності	0,48	0,65	1,11	0,63
16	Індекс постійного активу	1,21	1,18	1,09	-0,12
17	Коефіцієнт автономії	0,78	0,78	0,81	0,03

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Для Філії «Полтавагазвидобування» аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та оборотності капіталу у 2022–2024 рр. є

необхідним для комплексної оцінки її економічної надійності. Такі показники дозволяють з'ясувати рівень ділової активності, швидкість обігу ресурсів, а також здатність підприємства формувати прибуток у довгостроковій перспективі. Отримані результати дають змогу виявити не лише поточні проблеми, а й перспективні напрями удосконалення фінансово-економічної політики філії. Аналіз коефіцієнтів фінансового стану Філії «Полтавагазвидобування» свідчить про суттєве покращення більшості показників у 2022–2024 рр., що є відображенням загальної фінансової стабілізації підприємства. Передусім варто відзначити динаміку коефіцієнтів ліквідності: загальний коефіцієнт зріс із 0,55 у 2022 р. до 1,13 у 2024 р., а коефіцієнт критичної ліквідності – з 0,48 до 1,11. Це означає, що підприємство перейшло від стану обмежених можливостей для погашення поточних зобов'язань до рівня, що відповідає нормативним вимогам, забезпечивши фінансову рівновагу у короткостроковій перспективі. Позитивний тренд у ліквідності свідчить про зростання обігового капіталу та ефективніше управління дебіторською і кредиторською заборгованістю.

Разом із тим, динаміка оборотності засобів має суперечливий характер. Коефіцієнт оборотності активів залишався відносно стабільним (0,38 у 2022 р. проти 0,36 у 2024 р.), що свідчить про незначне зниження ефективності використання сукупних активів. Подібна ситуація спостерігається і в оборотності власного капіталу – зменшення з 0,48 до 0,45. Найбільше падіння зафіксовано в оборотності оборотних засобів (із 6,77 до 3,03) та дебіторської заборгованості (з 18,71 до 3,67). Це свідчить про уповільнення швидкості обігу ресурсів і потенційні проблеми з платоспроможністю контрагентів, що є типовим у період воєнних ризиків та економічної нестабільності. Водночас оборотність готової продукції зросла більш ніж утричі – з 49,84 до 175,0, що є позитивним сигналом, адже вказує на швидке просування продукції на ринок і зменшення часу її зберігання.

Найбільш виразним є зростання показників рентабельності. Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності зросла з 3,53 %

до 10,31 %, рентабельність власного капіталу – з 1,63 % до 9,37 %, а рентабельність виробничих фондів – із 0,01 до 0,10. Коефіцієнт рентабельності діяльності збільшився з 3,5 % у 2022 р. до 26,2 % у 2024 р., що свідчить про якісне покращення використання всіх видів ресурсів. Такі темпи приросту підтверджують ефективність політики контролю витрат, підвищення доходів і загальне зміцнення прибутковості підприємства.

Структурні показники фінансової стійкості також свідчать про стабілізацію. Індекс постійного активу зменшився з 1,21 у 2022 р. до 1,09 у 2024 р., що відображає деяке зниження навантаження необоротних активів на власний капітал. Коефіцієнт автономії зріс із 0,78 до 0,81, підтверджуючи, що підприємство зберігає високий рівень незалежності від зовнішніх джерел фінансування і фінансує свою діяльність переважно за рахунок власних ресурсів. Це особливо важливо в умовах воєнного часу, коли можливості залучення довгострокового кредитування суттєво обмежені.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що Філія «Полтавагазвидобування» у 2022–2024 рр. суттєво зміцнила свій фінансовий стан. Позитивні тенденції проявилися у сфері ліквідності, рентабельності та автономії, що свідчить про стійке становище підприємства на ринку. Водночас уповільнення оборотності оборотних засобів і дебіторської заборгованості вказує на наявність проблем у сфері ділової активності, які частково зумовлені зовнішніми воєнними та економічними факторами. Загалом отримані результати підтверджують, що підприємство змогло адаптуватися до нових умов функціонування й забезпечити фінансову стійкість, заклавши основу для подальшого розвитку.

Узагальнення результатів аналізу свідчить, що підприємство продемонструвало стабільність діяльності навіть в умовах зовнішніх викликів, зокрема воєнного часу. Підприємство змогло адаптувати управління кадровими й матеріальними ресурсами, поєднуючи оптимізацію витрат із підтриманням належного рівня мотивації працівників та модернізацією технічної бази. Зважена інвестиційна політика сприяла зміцненню конкурентоспроможності, що забезпечує баланс між поточною стабільністю та стратегічними

орієнтирами розвитку. Таким чином, «Полтавагазвидобування» виступає прикладом ефективної адаптації великого виробничого підрозділу до надзвичайно складних умов, підтверджуючи здатність управлінської системи компанії забезпечувати безперервність роботи й формувати основу для майбутнього зростання.

Організаційна структура Філії «Полтавагазвидобування», розписана по ключових підрозділах і визначена в Статуті акціонерного товариства [16-17].

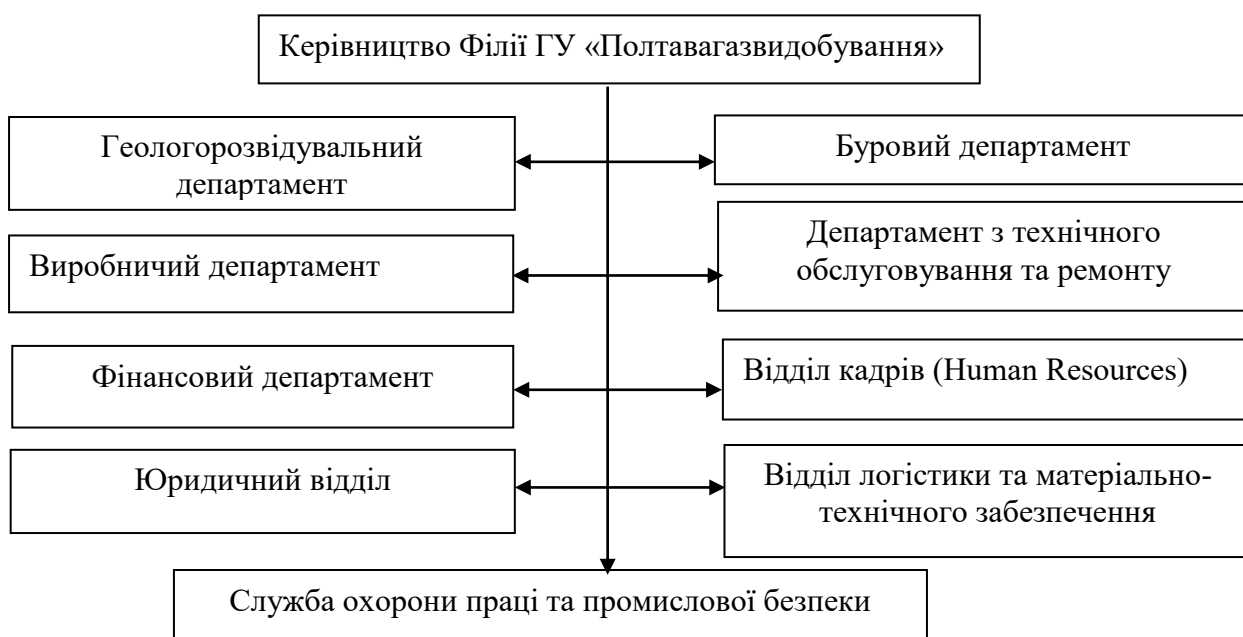


Рисунок 2.1- Організаційна структура Філії ГУ «Полтавагазвидобування»

Джерело: [16,17]

На чолі структури стоїть директор Філії, який здійснює загальне управління та стратегічне планування. Безпосередньо йому підпорядковуються заступники та керівники ключових департаментів.

Геологорозвідувальний департамент відповідає за пошук нових родовищ, геологічне моделювання, оцінку запасів газу та підготовку даних для буріння.

Буровий департамент займається бурінням експлуатаційних та розвідувальних свердловин, а також їхнім капітальним ремонтом. До його складу входять бурові бригади та інженерно-технічні служби.

Виробничий департамент, це серце Філії, що відповідає за безпосереднє видобування газу. До його основних функцій належать управління видобуванням газу - контроль та оптимізація роботи свердловин, операції з підготовки газу - очищення газу від домішок перед транспортуванням, експлуатація трубопроводів - підтримка мережі газопроводів у робочому стані.

Департамент з технічного обслуговування та ремонту, забезпечує безперебійну роботу всього обладнання на родовищах та виробничих об'єктах. Відповідає за планово-попереджувальні ремонти та усунення аварійних ситуацій.

Фінансовий департамент здійснює фінансовий контроль, веде бухгалтерський облік, складає бюджет та відповідає за розрахунки. Відділ кадрів (Human Resources) займається підбором персоналу, його адаптацією, навчанням та вирішенням трудових питань. Юридичний відділ надає правову підтримку, представляє інтереси Філії в судах та контролює дотримання законодавства. Відділ логістики та матеріально-технічного забезпечення відповідає за закупівлю необхідного обладнання, матеріалів, пального та їх своєчасну доставку на об'єкти. Служба охорони праці та промислової безпеки контролює дотримання норм безпеки на всіх етапах виробництва, проводить інструктажі та розробляє заходи для запобігання нещасним випадкам.

2.2. Характеристика ефективності використання та динаміки персоналу Філії «Полтавагазвидобування»

Аналіз ефективності управління персоналом підприємства вимагає оцінки ключових трудових показників. Ці показники, такі як кількість працівників, продуктивність їхньої праці, обсяг необхідних трудових затрат на одиницю продукції, загальний фонд заробітної плати та її середній рівень, дозволяють оцінити ефективність використання людського капіталу. Забезпеченість підприємства персоналом у достатній кількості та його ефективна робота безпосередньо впливають на всі аспекти діяльності. Від

цього залежить своєчасне виконання виробничих планів, оптимальне використання основних засобів, а також обсяги та якість готової продукції. Зрештою, це визначає кінцеві фінансові результати підприємства — його доходи, прибутки та собівартість продукції. Результати аналізу чисельності персоналу підприємства за 2022-2024 рр. представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка і структура працюючих філії за 2022-2024 рр.

Категорії працюючих за структурними підрозділами	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. у % до 2022 р.
	Число штатних одиниць	структура, %	Число штатних одиниць	структура, %	Число штатних одиниць	структура, %	
Середньооблікова чисельність штатних працівників всього, у тому числі	2154	100,0	2197	100,0	2029	100,0	94,2
адміністративно управлінського персоналу	72	3,3	70	3,2	68	3,4	94,4
робітники	2048	95,1	2097	95,4	1929	95,1	94,2
фахівці	34	1,6	30	1,4	32	1,5	94,1

Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку

Загальна кількість працівників філії скоротилася. У 2020 році на підприємстві працювало 2154 особи, тоді як у 2022 році ця цифра становила 2029, що демонструє зменшення чисельності на 5,8%. Скорочення торкнулося всіх категорій персоналу, але найбільша чисельна втрата — серед робітників, яких стало на 119 осіб менше. Кількість адміністративно-управлінського персоналу зменшилася на 4 особи, а фахівців — на 2 особи.

Незважаючи на загальне скорочення, структура персоналу філії залишилася відносно стабільною. Робітники а саме відповідно специфіки діяльності це оператори з видобутку газу та конденсату, бурильники та їх помічники, водії та машиністи спецтехніки, слюсарі з ремонту технологічного обладнання, електрогазозварники, електромонтери з обслуговування електроустановок та лаборанти складають переважну більшість, їхня частка в загальній чисельності залишалася практично незмінною, коливаючись від

95,1% до 95,4%. Це свідчить про те, що підприємство зберігає свою основну виробничу орієнтацію.

Адміністративно-управлінський персонал представлений керівництвом філії (директор, заступники), начальниками структурних підрозділів та цехів, майстри та керівники відділів також займав стабільну частку в структурі (близько 3,3%–3,4%), що вказує на відсутність кардинальних змін у системі управління. Частка фахівців представлена інженерами різних напрямків (технологи, механіки, електрики, екологи, з охорони праці), геологи та геофізики була найменшою, і хоча вона незначно змінювалася, її стабільність (1,4%–1,6%) підтверджує, що компанія підтримувала необхідний рівень інженерно-технічної підтримки. Дані таблиці свідчать про те, що протягом аналізованого періоду підприємство проводило політику оптимізації штату, але при цьому зберегло основну виробничу структуру. Скорочення чисельності, ймовірно, було спрямоване на підвищення ефективності та зменшення витрат. Стабільна структура за категоріями персоналу вказує на те, що підприємство не змінювало ключові напрямки своєї діяльності і зберігало баланс між виробничим, адміністративним та інженерно-технічним персоналом.

Аналіз чисельності працівників та ефективності використання трудових ресурсів є ключовим елементом оцінки діяльності будь-якого промислового підприємства, а для газовидобувної галузі — особливо важливим. Саме трудові ресурси забезпечують функціонування усіх технологічних процесів, від буріння та експлуатації свердловин до транспортування видобутих вуглеводнів.

Для Філії «Полтавагазвидобування» динаміка чисельності персоналу, рівень використання робочого часу, продуктивність праці та фонд оплати праці дозволяють визначити якісні зміни у кадровому потенціалі й оцінити його внесок у загальні фінансові результати. У цьому контексті аналіз показників за 2022–2024 рр. є необхідним для розуміння ефективності управління персоналом та виявлення резервів підвищення результативності праці.

Таблиця 2.7 - Динаміка чисельності працівників та ефективність використання трудових ресурсів у Філії «Полтавагазвидобування» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	2154	2197	2029	94,2
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів	232	248	251	108,2
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,93	0,99	1,00	107,8
Виконано робіт в цінах базового року, млн. грн.	17534,7	17140,2	16340,8	93,2
Продуктивність праці, млн. грн.	8,1	7,8	8,1	100,0
Фонд оплати праці, млн. грн.	747,1	766,9	719,3	96,3
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./міс.	28905	29090	29541	102,2
Рентабельність витрат на заробітну плату працівників, грн./грн.	0,023	0,0032	0,004	57,5

*Джерело: розраховано автором за даними ф. 1-ПВ «Звіт з праці», фінансової та іншої звітності

Динаміка кадрових показників у Філії «Полтавагазвидобування» за 2022–2024 рр. свідчить про загальне скорочення чисельності працівників при збереженні стабільності продуктивності праці та певному покращенні використання робочого часу. Середньорічна чисельність персоналу у 2022 р. становила 2154 особи, у 2023 р. зросла до 2197, але у 2024 р. скоротилася до 2029 осіб, що на 5,8 % менше, ніж у базовому році. Така тенденція може пояснюватися оптимізаційними заходами, спрямованими на зниження витрат, а також впливом зовнішніх чинників, зокрема воєнного стану, що ускладнив утримання та залучення робочої сили у видобувному секторі.

Попри зменшення кількості працівників, інтенсивність використання робочого часу зросла. Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником, підвищилася з 232 у 2022 р. до 251 у 2024 р., що на 8,2 % більше. Відповідно коефіцієнт використання річного фонду робочого часу зріс із 0,93 до 1,00. Це свідчить про більш раціональну організацію праці та прагнення підприємства компенсувати зменшення чисельності персоналу за рахунок

повнішого завантаження наявних трудових ресурсів. У воєнних умовах, коли підприємство змушене працювати з меншими кадровими резервами, така мобілізація робочого часу є важливим індикатором гнучкості та стійкості організаційної моделі.

Разом із тим обсяг виконаних робіт у цінах базового року знизився з 17,53 млрд. грн. у 2022 р. до 16,34 млрд. грн. у 2024 р., або на 6,8 %. Це означає, що підприємство зіткнулося з певним спадом виробничої активності, ймовірно через обмеження у доступі до ресурсної бази та перебої в логістиці, викликані війною. Водночас продуктивність праці одного працівника у середньому залишилася незмінною: 8,1 млн. грн. у 2022 р. та 2024 р., тобто на рівні 100 %. Це свідчить, що, попри зменшення масштабів виконаних робіт, індивідуальна ефективність працівників не знизилася, а навпаки - була утримана завдяки інтенсивнішому використанню робочого часу.

У фінансовому вимірі фонд оплати праці знизився з 747,1 млн. грн. у 2022 р. до 719,3 млн грн у 2024 р. (-3,7 %). Це відображає загальне скорочення чисельності працівників. Водночас середня заробітна плата одного працівника за місяць зросла з 28 905 грн. у 2022 р. до 29 541 грн. у 2024 р. (+2,2 %). Така динаміка підтверджує, що підприємство намагалося утримати кваліфіковані кадри, навіть за умов скорочення фонду оплати праці, шляхом поступового підвищення рівня заробітної плати. Це особливо важливо для високоспеціалізованої галузі, де збереження професійного ядра колективу має стратегічне значення. Узагальнюючи, можна зазначити, що у 2022–2024 рр. Філія «Полтавагазвидобування» зіткнулася зі зниженням масштабів виконаних робіт і скороченням чисельності персоналу, але змогла зберегти стабільність продуктивності праці та підвищити ефективність використання робочого часу. Певне зростання середньої заробітної плати свідчить про прагнення підприємства втримати кадри в умовах підвищених воєнних ризиків та економічної нестабільності. Це дозволяє розглядати кадрову політику філії як відносно збалансовану та адаптивну, спрямовану на збереження трудового потенціалу за умов зовнішніх викликів.

Ефективна система професійного та кар'єрного розвитку персоналу забезпечує стабільність колективу підприємства. Результати аналізу кадрової динаміки представлено в таблиці 2.8

Таблиця 2.8 – Аналіз руху робочої сили на Філія «Полтавагазвидобування»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення
	2022	2023	2024	
1. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2154	2197	2029	-125
2. Прийнято штатних працівників, осіб	535	423	380	-43
3. Вибуло штатних працівників, осіб	437	405	489	84
у тому числі з причин: а) змін в організації виробництва і праці реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	5	2	7	5
б) плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	201	209	237	28
4. Кількість штатних працівників, які знаходяться в списковому складі постійно, осіб	2072	2092	1445	-647
5. Коефіцієнт обороту працівників по прийому	0,26	0,20	0,19	-0,01
6. Коефіцієнт обороту працівників по вибуттю	0,21	0,19	0,25	0,06
7. Коефіцієнт загального обороту працівників	0,477	0,399	0,44	0,041
8. Коефіцієнт плинності працівників	0,099	0,10	0,12	0,02
9. Коефіцієнт змінюваності працівників	0,26	0,20	0,26	0,06
10. Коефіцієнт постійності працівників	0,76	0,8	0,74	-0,02

Джерело: розраховано автором за даними ф. 1-ПВ «Звіт з праці», фінансової та іншої звітності

Аналіз кадрової динаміки у Філії Газопромислового управління «Полтавагазвидобування» за 2022-2024 роки виявив тенденцію до скорочення штату. Середньорічна чисельність працівників зменшилась на 125 особи, склавши 2029 особи у 2024 році порівняно з 2154 особами у 2022-му. За період 2023-2024 років штат скоротився на 109 осіб. Паралельно зі зменшенням чисельності скорочувався і прийом нових працівників: у 2022 році було прийнято 535 осіб, у 2023-му — 423, а у 2024 році — лише 380. Ці зміни

пов'язані зі зниженням обсягів виробництва на підприємстві.

За проаналізований період (2022-2024 рр.) спостерігається зростання кількості звільнень з Філії Газопромислового управління «Полтавагазвидобування». Загальна кількість працівників, що вибули з різних причин, збільшилася з 437 осіб у 2022 році до 489 у 2024-му.

Таким чином, рух кадрів на підприємстві за 2022-2024 рр. збільшив свою інтенсивність (рис. 2.2).

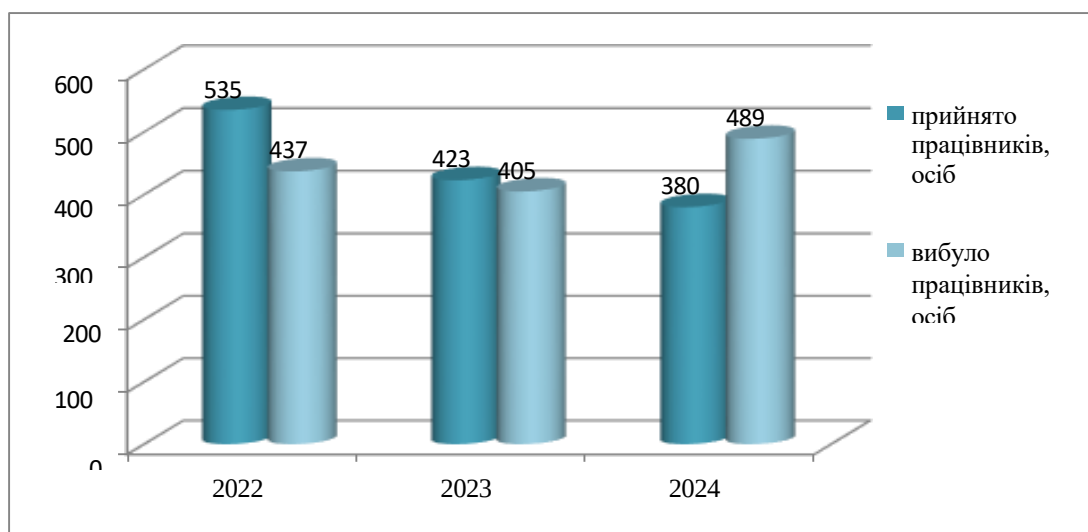


Рисунок 2.2 - Рух робочої сили в Філія «Полтавагазвидобування» у 2022-2024 рр.

Динаміка звільнень за причинами через зміни в організації виробництва та штату коливалося: у 2022 році було звільнено 5 осіб, у 2023-му — 2, а у 2024 році цей показник зріс до 7 осіб. Найбільш помітною тенденцією є зростання плинності кадрів, тобто звільнень за власним бажанням, за згодою сторін тощо. Кількість таких звільнень збільшилася з 201 особи у 2022 році до 237 у 2024-му, що становить зростання на 36 осіб. Це свідчить про підвищену нестабільність трудового колективу. Кількість працівників, що перебували в обліковому складі постійно, поступово зменшувалася, і у 2024 році цей показник був на 627 осіб меншим, ніж у 2022 році. Коефіцієнт обороту по вибуттю зростає, що вказує на збільшення кількості звільнень. Коефіцієнт обороту по прийому, навпаки, зменшився. Це означає, що підприємство менше

наймало нових працівників. Коефіцієнт плинності кадрів також демонструє негативну тенденцію до зростання. У 2024 році його значення було на 0,021 вище, ніж у 2022-му, і на 0,02 вище, ніж у 2023 році. Коефіцієнт постійності персоналу зменшився. Це підтверджує, що стабільність трудового колективу знизилася, і працівники рідше залишаються на підприємстві на тривалий час.

Рівень плинності кадрів на підприємстві у 2024 році становив 12%, що відповідає природним межам. Загальний оборот робочої сили у 2024 році дорівнював 44%. Це на 3% менше, ніж у 2022 році, але на 4% більше, ніж у 2023-му. Коефіцієнт постійності складу персоналу поступово знижувався. У 2022 році він був на рівні 76%, у 2023 — 80%, а у 2024 році — 74%. Зменшення цього показника у 2024 році порівняно з попереднім роком свідчить про зниження зацікавленості працівників залишатися на підприємстві та будувати там кар'єру.

2.3 Оцінка стану професійного і кар'єрного розвитку персоналу промислового підприємства

В цьому розділі доцільно виділити основні моменти як здійснюється розвиток персоналу, визначити відповідальний орган, та види підвищення кваліфікації газопромислового підприємства.

За реалізацію програм розвитку персоналу відповідає спеціалізований структурний підрозділ - Бюро підготовки кадрів. У Філії Газопромислове управління «Полтавагазвидобування» існує потреба у висококваліфікованих та навчених фахівцях для управління та обслуговування сучасного обладнання. З метою забезпечення потреб споживачів продукції підприємства, у 2020 році було запроваджено професійне навчання персоналу. Ця ініціатива включає підготовку кадрів навіть на замовлення сторонніх організацій за програмою «Буріння нафтових і газових свердловин». Також особлива увага приділяється навчанню машиністів-операторів асфальтозмішувальних установок. Це навчання проходить у сучасних аудиторіях, обладнаних спеціальними

пультами-імітаторами. Викладання здійснюють дипломовані фахівці з високою кваліфікацією та значним досвідом у проектуванні, монтажі та пусконаладжувальних роботах із цим типом установок.

Полтавське газопромислове управління з 2018 року регулярно впроваджує програму «Кадри». Її головна мета — забезпечити виробничий процес необхідним кваліфікованим персоналом. Підприємство ретельно планує чисельність штату, щоб усі виробничі підрозділи були повністю укомплектовані фахівцями відповідного рівня. Для підвищення кваліфікації працівників використовуються різноманітні підходи: від індивідуального навчання безпосередньо на робочому місці та проходження спеціалізованих курсів до навчання у зовнішніх закладах на основі укладених договорів.

Таблиця 2.9 – Види професійного навчання персоналу Філії ГУ «Полтавагазвидобування» у 2022-2024 рр.

Ознака	Види навчання персоналу підприємства
Залежно від учасників процесу навчання	- внутрішнє – готується і проводиться працівниками підприємства; - зовнішнє – здійснюється працівниками у закладах вищої освіти без відриву від виробництва за заочною формою навчання; - самонавчання – готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку Бюро підготовки кадрів.
Залежно від поєднання навчального процесу і роботи на підприємстві	- без відриву від виробництва – під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків; З відривом від виробництва (не проводиться).
Залежно від цільового призначення	- перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, нової спеціальності (професії); підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності (підвищення розряду чи категорії); стажування (не проводиться); навчання за цільовим призначенням – проводиться на замовлення організацій-споживачів продукції.
Залежно від часу навчання	- короткострокове – навчання не більше 1 місяця (учнівство, стажування); середньострокове – навчання не більше 6 місяців; - довгострокове – навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості учасників навчання	- індивідуальне; - групове.

Джерело: дані з Бюро підготовки кадрів

Крім основної підготовки, навчальний центр "Полтавагазвидобування" проводить курси підвищення кваліфікації для персоналу, чий посвідчення стосуються старіших версій обладнання. Підприємство активно працює над формуванням пулу майбутніх керівників згідно з внутрішньою Методикою. Цей процес націлений на оцінку здібностей співробітників та їхню планову підготовку для ефективного виконання обов'язків на вищих посадах. Список кандидатів на підвищення щорічно переглядається та актуалізується, включаючи резерв як для топ-менеджменту (номенклатура Президента), так і для керівників середньої ланки (начальники відділів та цехів).

На філії газопромислового управління «Полтавагазвидобування» професійне навчання персоналу можна поділити на кілька видів, що забезпечують підвищення кваліфікації та професійний розвиток працівників.

Таблиця 2.10 - Підготовка кадрів на Філії ГУ «Полтавагазвидобування» у 2023-2024рр.

Показники	Навчено, усього осіб		У тому числі:					
			Підвищення кваліфікації		Первинна професійна підготовка		Перепідготовка	
	2023 р.	2024р.	2023 р.	2024р.	2023 р.	2024р.	2023 р.	2024р.
Всього	174	166	132	88	12	30	30	58
Навчання (підвищення кваліфікації) безпосередньо на виробництві	172	162	130	85	12	25	30	58
Навчання (підвищення кваліфікації) поза виробництвом	2	4	2	3	-	5	-	-
За формами навчання: індивідуальна;	159	137	130	117	12	5	15	8
колективна.	17	28	2	3	-	25	15	50

У 2024 році таким чином було підготовлено або перекваліфіковано 72 робітники. Компанія веде активну роботу з молодими спеціалістами. Щороку оновлюється кадровий резерв для керівних посад. Також практикується

працевлаштування випускників професійно-технічних закладів, що у 2024 році дозволило надати перше робоче місце 7 фахівцям. Загальна кількість персоналу, що бере участь у програмах професійного розвитку, поступово зменшується. Якщо у 2022 році навчання пройшли 176 осіб, то у 2023-му їхня кількість скоротилася до 174, а у 2024 році — до 166. Аналіз підвищення кваліфікації за категоріями персоналу показує наступну картину: кількість робітників, що підвищили кваліфікацію, у 2024 році становила 88 осіб, тоді як у 2023 році цей показник був 111, а у 2022 - 66. Серед керівників, фахівців та технічних службовців кількість тих, хто підвищив кваліфікацію, суттєво зменшилась: з 29 осіб у 2022 році до 8 у 2024-му. При плануванні навчання враховуються терміни виконання робіт, умови праці та рівень оновлення основних виробничих засобів. Усі ці чинники впливають на розробку щорічних планів кадрового забезпечення та розвитку.

У 2024 році Філія ГУ «Полтавагазвидобування» сфокусувалася не стільки на підтримці поточної кваліфікації (зниження ПК), скільки на нарощуванні нових компетенцій та оновленні кадрового складу через первинну підготовку (+150%) та перепідготовку (+93.3%). Підприємство продовжує переважно використовувати власні ресурси для підготовки, що є економічно вигідним та дозволяє максимально адаптувати програми до специфіки виробництва. Збільшення частки колективної форми навчання вказує на систематизацію та оптимізацію процесів підготовки великих груп нових або перекваліфікованих працівників.

Підприємство щорічно надає можливість проходження виробничої практики для близько 350 учнів професійних ліцеїв та 45 студентів закладів вищої освіти. Також для молоді проводяться ознайомчі екскурсії. У 2023/2024 навчальному році 29 співробітників філії навчалися у ЗВО у навчально-наукового інституту нафти і газу Полтавської політехніки імені Ю. Кондратюка. На сайті Філії розміщуються оголошення про вакансії, так у 2024-2025рр. на Філії Газопромислове управління «Полтавагазвидобування» запрошуються на роботу інженери з видобутку нафти й газу, з випробування

свердловин, з підготовки та транспортування нафти, з підтримування пластового тиску.

Станом на початок 2024 року Філія ГУ «Полтавагазвидобування» мала значний молодіжний колектив: 438 співробітників були віком до 35 років, що складало 21% від усього персоналу. Підприємство активно підтримує молодь, щорічно організовуючи конкурси, як-от «Кращий молодий працівник року» та «Кращий за професією». З метою оновлення штату та залучення кваліфікованих робітничих кадрів, Філія продовжує практику працевлаштування випускників міських професійно-технічних училищ. У 2024 році 23 молоді фахівці отримали тут своє перше робоче місце. Важливо, що професійне зростання персоналу в «Полтавагазвидобуванні» має безперервний характер. Навчання відбувається протягом усього трудового шляху працівника, забезпечуючи постійне поглиблення знань, умінь та навичок відповідно до мінливих потреб виробництва.

Підготовка персоналу у Філії Газопромислового управління «Полтавагазвидобування» є ключовим елементом для забезпечення безпеки та ефективності виробничого процесу. Це безперервний процес, що включає початкове навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку. Навчання нових працівників новий персонал проходить вступний інструктаж, що охоплює питання безпеки праці, правила внутрішнього розпорядку та специфіку роботи на газовидобувному об'єкті. Залежно від посади, нові співробітники можуть проходити стажування під керівництвом досвідчених наставників. Підвищення кваліфікації регулярні курси та тренінги проводяться для робітників та інженерно-технічного персоналу. Це дозволяє освоювати нові технології, удосконалювати навички та підтримувати їх відповідність сучасним вимогам галузі. Особлива увага приділяється навчанню з питань промислової безпеки, охорони праці та екологічних стандартів. У разі зміни технологій або переведення працівника на іншу посаду, здійснюється його перепідготовка. Це може включати теоретичні та практичні заняття для отримання нових знань та навичок, необхідних для виконання нових обов'язків.

Незважаючи на воєнні дії, Філія Газопромислове управління «Полтавагазвидобування» у період 2022–2024 років продовжувала реалізовувати різноманітні програми з розвитку персоналу. Ці заходи включали навчання, перекваліфікацію та підвищення професійного рівня співробітників. Порівняльний перелік заходів, спрямованих на розвиток кадрів, які були здійснені з» протягом того ж аналізованого періоду, наведено у наступній таблиці 2.8.

Таблиця 2.11 – Перелік заходів, що були проведені в Філія ГУ «Полтавагазвидобування» протягом 2022-2024 років з метою розвитку персоналу

№ п/п	Заходи для розвитку персоналу	Період реалізації
1	Навчання, первинна підготовка і підвищення кваліфікації окремих категорій робітників на учбово-методичних курсах АТ «Полтавагазвидобування»	Постійно
2	Навчання, первинна підготовка і підвищення кваліфікації окремих категорій працівників на спеціалізованих курсах	Постійно
3	Заняття з охорони праці з метою зниження та уникнення виробничого травматизму	Постійно
4	Підвищення кваліфікації через участь у форумах та семінарах з проблем газового сектору	Два рази на рік

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Підготовка персоналу на підприємстві здійснюється як власними силами, так і із залученням сторонніх організацій. Відділ кадрів відповідає за організацію та планування навчального процесу. Відділ аналізує потреби в навчанні, веде облік працівників, які пройшли курси, та контролює виконання планів. Внутрішні інструктори та наставники досвідчені інженери, майстри та робітники проводять навчання та інструктажі на робочому місці. Це забезпечує передачу практичного досвіду та специфічних знань про роботу саме на цьому підприємстві. Навчальні центри та вищі навчальні заклади компанія співпрацює із зовнішніми установами, які мають ліцензію на проведення спеціалізованих курсів. Це стосується, наприклад, навчання з безпеки праці, роботи з вибухонебезпечними речовинами або складним

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ ГПУ «ПОЛТАВАГАЗВИДОБУВАННЯ»

3.1 Рекомендації щодо удосконалення розвитку персоналу промислового підприємства

Для того, щоб Філія «Полтавагазвидобування» зберегла лідерські позиції та високу рентабельність в умовах постійної модернізації та ринкових викликів, критично важливо мати та безперервно вдосконалювати систему управління людським капіталом. Ключовим елементом цієї системи має стати практичне професійне навчання безпосередньо на робочому місці як On-the-Job Training. Такий підхід дозволить забезпечити інноваційний розвиток виробництва щоб швидко впроваджувати нові технології буріння, видобутку та обслуговування, ефективно використовуючи зростаючу фондоозброєність Філії.

Підвищити продуктивність та ефективність праці безпосередньо впливати на фінансові результати та підтримувати високі показники діяльності. Стимулювати кар'єрне зростання: Надати кожному працівнику інструменти для самостійного підвищення власної конкурентоспроможності та контролю над своєю кар'єрою. Провідні компанії, які роблять ставку на інновації, використовують сучасні, практично орієнтовані методи. Для «Полтавагазвидобування», враховуючи структуру персоналу та завдання, рекомендується застосовувати диференційований комплексний підхід.

На підприємстві за професійний розвиток, управління кар'єрою та талантами працівників та мотивація буде відповідати Бюро підготовки кадрів та служба управління персоналом Філії. По-перше це професійний розвиток систематичний та цілеспрямований процес, який організовує Філія «Полтавагазвидобування» для забезпечення своїх працівників знаннями, навичками, уміннями та компетенціями, необхідними для ефективного

виконання поточних обов'язків і підготовки до майбутніх кар'єрних завдань. Простими словами, це інвестиція в людський капітал, спрямована на подолання розриву між тим, що працівник знає та вмє зараз, і тим, що вимагає від нього стратегія розвитку підприємства. По-друге управління кар'єрою та талантами комплексний і систематичний процес, що охоплює ідентифікацію, розвиток, залучення та утримання працівників із високим потенціалом (талантів), а також надання всім співробітникам прозорих можливостей для професійного зростання в рамках організаційної структури Філії. По-третє мотивація та стабілізація є критично важливим блоком для Філії «Полтавагазвидобування», оскільки він безпосередньо спрямований на вирішення проблеми плинності кадрів, підвищення залученості та компенсацію зафіксованого зниження середньої заробітної плати в умовах високих ризиків (воєнний час, виробнича небезпека). Цей блок забезпечує не лише привабливість Філії як роботодавця, але й високу віддачу працівників (результативність) через прямий зв'язок їхньої винагороди з фінансовими показниками підприємства.

Таблиця 3.1 - Блок з професійного розвитку та навчання

Захід	Опис та цільова група	Очікуваний результат
Цільові програми "Нові Технології"	Обов'язкова сертифікація та навчання роботі з оновленим обладнанням для максимізації фондівіддачі. Включення модулів з енергоефективності та зниження втрат.	Пряме підвищення фондівіддачі; зниження аварійності; забезпечення технічної адаптації до інвестицій.
Школа проєктного менеджменту	Практичні тренінги та коучинг з управління термінами, бюджетами та ризиками проєктів спорудження свердловин (сегмент, що зростає).	Прискорення реалізації інвестиційних проєктів; розвиток управлінських навичок у сфері диверсифікації.
Внутрішній інститут наставництва	Систематичне закріплення досвідчених майстрів/інженерів (наставників) за новачками. Наставники отримують додаткову премію за успішну адаптацію та зниження травматизму підопічних.	Зниження плинності кадрів серед робітників; швидка та безпечна передача унікальних виробничих знань; зниження виробничого травматизму.
Тренінги з безпеки праці в умовах кризи	Використання зовнішніх ліцензованих центрів та симуляційних технологій для відпрацювання дій у надзвичайних (аварійних, воєнних) ситуаціях.	Постійне зниження ризиків та запобігання нещасним випадкам.

Джерело: авторська розробка

Цей блок зосереджений на формуванні компетенцій, необхідних для інноваційного розвитку та ефективного використання технологічної бази, є операційним планом для реалізації стратегічних цілей Філії через навчання. Він використовує принцип цільової спрямованості, пов'язуючи конкретні навчальні дії з критичними потребами підприємства, виявленими в процесі аналізу.

Блок з професійного розвитку та навчання охоплює всі рівні персоналу від робітників наставництво та інженерно-технічного персоналу нові технології до менеджерів. Акцент зроблено на навчання "на робочому місці" та практичних тренінгах коучинг, симуляції, що є найбільш ефективним для виробничих та технічних спеціальностей. Тренінги найбільш ефективні для керівників та висококваліфікованих інженерно-технічних фахівців. Спрямовані на розвиток управлінських, проектних та аналітичних компетенцій. Коучинг-ідеальний для фахівців та технічних службовців (наприклад, геологів, економістів), стимулюючи їхнє самостійне знаходження рішень та підвищення мотивації. Наставництво найбільш раціональний та швидкий метод для робітників (бурових майстрів, операторів), забезпечує пряму передачу практичного досвіду та знижує ризики плинності серед новачків. Цільові програми на інвестиції в нові основні засоби будуть швидко окуплені за рахунок компетентної експлуатації та максимізації фондівіддачі. Підтримка диверсифікації та зростання прямо розвиває компетенції у зростаючому сегменті спорудження свердловин та проектних робіт, що є важливим для стратегічного розвитку.

Вимірність результатів так як кожен захід має чітко сформульований очікуваний результат, який може бути виміряний кількісними показниками це відповідає принципу економічної ефективності та контролінгу стратегії. Захід щодо безпеки праці в умовах кризи демонструє адаптивність плану до надзвичайно мінливих умов функціонування Філії (принцип адаптивності).

Наступний блок таблиця 3.2 з управління кар'єрою та талантами працівників, заходи спрямовані на утримання ключових фахівців, створення прозорих перспектив та забезпечення управлінської спадковості.

Таблиця 3.2 – Блок управління кар'єрою та талантами

Захід	Опис та цільова група	Очікуваний результат
Формування стратегічного кадрового резерву	Щорічна ідентифікація, оцінка компетенцій та формування індивідуальних планів розвитку, включення ротації між департаментами для широкого розуміння бізнесу.	Забезпечення наступності керівництва, зниження залежності від зовнішнього ринку праці.
Прозора карта кар'єрного зростання	Публікація чітких вимог (знання, досвід, сертифікати, навчання) для переходу на вищий кваліфікаційний розряд або керівну посаду.	Підвищення мотивації до саморозвитку, зниження демотивації через непрозорість кар'єрних рішень.
Програма «Молодий спеціаліст»	Співпраця з профільними ВНЗ, стипендіальні програми та стажування. Встановлення обов'язкового періоду наставництва (п. 1.3) для забезпечення швидкої інтеграції.	Залучення "свіжих" знань та нових кваліфікованих кадрів.

Джерело: авторська розробка

Блок 3.2, є стратегічною основою для забезпечення стійкості та управлінської спадковості Філії «Полтавагазвидобування», фокусується на утриманні та цільовому розвитку ключових співробітників, що є критично важливим для протидії високій плинності кадрів та забезпечення кваліфікованого керівництва. Таблиця реалізує принцип системності та перспективності, зосереджуючись на довгостроковій потребі Філії у кваліфікованих управлінцях та фахівцях, необхідних для підтримки складних технологічних процесів. Кадровий резерв гарантує, що у Філії завжди будуть готові внутрішні кандидати на ключові посади, ротація між виробничим та проєктним департаментами забезпечує, що майбутні керівники матимуть широке розуміння бізнесу, що є важливим для диверсифікації діяльності.

У промисловій галузі зі зниженням заробітної плати чіткі перспективи зростання є потужною нематеріальною винагородою, це зменшує демотивацію та плинність, даючи працівникам відчуття контролю над своєю долею. Співпраця з ВНЗ забезпечує приток "свіжих" знань, а обов'язкове наставництво з таблиці 3.1 гарантує, що ці знання будуть швидко інтегровані з унікальним виробничим досвідом Філії.

Всі заходи чітко розділені за цільовими групами ті які потребують кар'єрного зростання та нові кадри або молодий спеціалісті, що забезпечує ефективне використання ресурсів. Інтеграція з іншими блоками як програма "Молодий спеціаліст" інтегрована з блоком 1 Навчання через обов'язкове наставництво, що посилює загальну ефективність системи професійного розвитку. Формування резерву та залучення молодих фахівців є прямою відповіддю на кадрові ризики як плинність, мобілізація, вихід на пенсію, забезпечуючи наступність керівництва та технічної експертизи. Публікація карти кар'єри підвищує справедливість та довіру до кадрових рішень, що позитивно впливає на внутрішній клімат у Філії.

Наступний блок 3 є ключовим елементом системи професійного розвитку персоналу, оскільки вона прямо спрямована на вирішення критичної проблеми Філії «Полтавагазвидобування» це підвищення мотивації та стабілізацію кадрів на тлі зниження заробітної плати та високих ризиків, заходи цього блоку забезпечують економічну ефективність праці та соціальну стійкість колективу.

Мотивація є рушійною силою та ключовим елементом системи розвитку персоналу, оскільки вона перетворює потенційні здібності працівника на реальну продуктивність, є мостом між отриманими знаннями і навчанням та їх ефективним застосуванням на робочому місці тобто результативністю. Професійний розвиток та навчання дає працівнику можливість розвиватися, але мотивація дає йому бажання цю можливість використати, без мотивації знання, отримані на тренінгах, залишаються незастосованими. Прозора кар'єра є потужним мотиватором, оскільки працівник бачить, що його зусилля та додаткове навчання будуть винагороджені підвищенням горизонтальним або вертикальним зростанням. Мотивація через КРІ прив'язка до фондів віддачі, зниження аварійності гарантує, що працівники не просто пройдуть навчання з нових технологій, а й почнуть негайно застосовувати ці знання для підвищення фінансової ефективності. Нематеріальні стимули визнання, соціальна підтримка в умовах кризи підвищують прихильність працівника до Філії, що є особливо важливим в умовах високих ризиків та потенційного відтоку персоналу.

Наявність системи заохочень за раціоналізаторські пропозиції та ініціативу спонукає працівників шукати нові, більш ефективні способи виконання роботи.

Таблиця 3.3 - Блок із мотивації та стабілізації розвитку персоналу

Захід	Опис та цільова група	Очікуваний результат
Гнучка система преміювання на основі KPI	Весь персонал, перехід від фіксованих премій до бонусів, прив'язаних до чистого прибутку Філії; фондівддачі зниження аварійності.	Пряма залежність доходу від фінансової ефективності; стимулювання персоналу до досягнення високої рентабельності
Соціальна програма «Лояльний Ресурс»	Працівники зі стажем 5+ років. Через розширення соціального пакета (додаткові дні відпочинку, компенсація спорту/навчання дітей) як нематеріальна мотивація та інструмент утримання ключових фахівців	Зниження загальної плинності кадрів та підвищення лояльності.
Аналіз причин звільнень	Впровадження обов'язкових вихідних інтерв'ю для глибокого аналізу справжніх причин звільнень за категоріями персоналу, з подальшою корекцією системи мотивації та умов праці.	Системне виявлення та усунення факторів, що спричиняють високу плинність.

Джерело: авторська розробка

Таблиця реалізує принцип економічної ефективності та контролінгу, пов'язуючи винагороду працівників із фінансовими результатами Філії, що є вирішальним в умовах кризового періоду. Впровадження Соціальна програма «Лояльний Ресурс» Враховуючи, що матеріальна компенсація може бути обмежена, цей захід пропонує цінну нематеріальну мотивацію (ДМС, додатковий відпочинок). Він спрямований на утримання досвіду — працівників зі стажем 5+ років, які є носіями унікальних виробничих знань. Системний контролінг та профілактика. Це не просто збір даних, а механізм зворотного зв'язку, який дозволяє систематично виявляти реальні причини високої плинності (наприклад, несправедливість оплати, поганий мікроклімат). Забезпечує корекцію політики управління персоналом, перш ніж проблеми стануть критичними. Таким чином, мотивація — це не просто виплата грошей, а стратегічний механізм, який забезпечує постійне вдосконалення, лояльність та високу результативність персоналу, що є основою для досягнення цілей Філії «Полтавагазвидобування» як у виробничій, так і у фінансовій сферах.

Підсумовуючи роботу управлінської складової Бюро підготовки кадрів та служби управління персоналом Філії «Полтавагазвидобування» яка демонструє адаптаційний характер, поєднуючи оптимізацію витрат з підтриманням кадрового потенціалу доцільно представити у вигляді комплексної системи та навчання персоналу.

Комплексна система підготовки та навчання персоналу це внутрішні ресурси тобто використання власних сил через внутрішніх інструкторів, наставників, досвідчених інженерів, майстрів та робітників для проведення навчання та інструктажів на робочому місці, що забезпечує передачу практичного досвіду. Зовнішні ресурси складають співпраця із зовнішніми установами як навчальні центри, вищі навчальні заклади для проведення спеціалізованих курсів, зокрема з безпеки праці та роботи зі складним обладнанням. Централізований контроль навчального процесу забезпечує бюро підготовки кадрів та служба управління персоналом відповідає за організацію та планування навчання, аналіз потреб, ведення обліку працівників, які пройшли курси, та контроль виконання планів. Зростання технічної оснащеності (фондоозброєності) праці: Збільшення фондоозброєності персоналу (на 18,8 % у 2024 р. порівняно з 2022 р.) свідчить про посилення ролі капіталу, ця тенденція дозволяє компенсувати можливе скорочення чисельності персоналу через зростання забезпеченості праці сучасними виробничими ресурсами. Адаптація управління до кризових умов так як підприємство адаптувало управління кадровими ресурсами, поєднуючи оптимізацію витрат із підтриманням належного рівня мотивації працівників та модернізацією технічної бази.

Отже основні пропозиції даного розвитку це систематичне підвищення кваліфікації та обмін досвідом, тобто рекомендовано підвищувати кваліфікацію через участь у форумах та семінарах з проблем газового сектору з періодичністю два рази на рік. Постійне впровадження заходів з охорони праці, необхідно постійно вживати заходів щодо охорони праці з метою зниження та уникнення виробничого травматизму.

Посилення мотиваційних програм для протидії зниженню заробітної плати, з огляду на зниження середньої заробітної плати, необхідно вдосконалювати нематеріальні та преміальні мотиваційні програми для підтримання належного рівня мотивації та запобігання відтоку кваліфікованих кадрів. Для вирішення проблем із уповільненням оборотності оборотних засобів та дебіторської заборгованості необхідно запровадити більш жорсткий контроль за строками розрахунків та оптимізувати управління запасами частина фінансової активності, що впливає на загальну ділову активність персоналу.

Цикл безперервного розвитку персоналу представимо на рисунку 3.1.

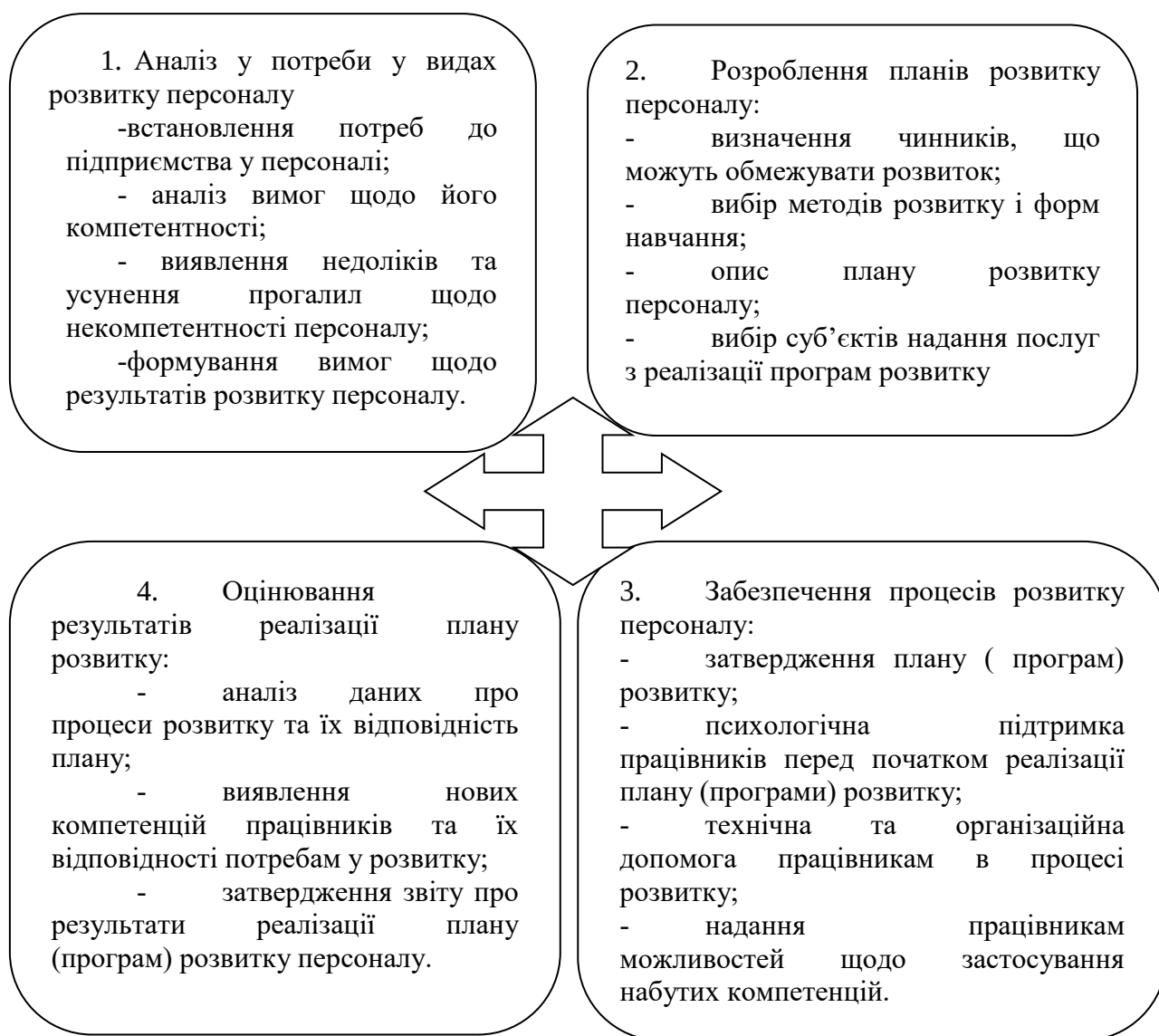


Рисунок 3.1- Цикл безперервного розвитку персоналу Філії «Полтавагазвидобування»

Цикл представляє собою логічний та послідовний алгоритм, який забезпечує системне та вимірюване вдосконалення компетенцій працівників стратегічною необхідністю для Філії «Полтавагазвидобування». Без безперервного циклу розвитку Філія не зможе підтримувати високий рівень технологічної компетентності, необхідний для роботи зі зростаючою кількістю нових Основних Засобів та підтримки інноваційних процесів буріння та видобутку. Регулярне оцінювання потреб (Етап 1 та 4) дозволяє Філії швидко адаптувати навчальні програми до мінливих умов функціонування (наприклад, перехід на нові стандарти безпеки чи технології). Систематична оцінка результатів (Етап 4) гарантує, що ресурси, виділені на навчання та розвиток, витрачаються цільово та приносять вимірний економічний ефект (наприклад, зниження аварійності або зростання продуктивності). Таким чином, впровадження та постійне дотримання цього чотириетапного циклу є фундаментальною умовою для успішної реалізації всієї Стратегії розвитку персоналу.

3.2. Обґрунтування доцільності розробки стратегії розвитку персоналу

Визначивши основні напрями розвитку персоналу доцільно запропонувати комплексну стратегію розвитку кадрового складу та резерву Філії «Полтавагазвидобування» на середньострокову перспективу най3-5 років. Тому для успішного управління розвитком персоналу в Філія ГУ «Полтавагазвидобування» рекомендуємо сформулювати стратегію розвитку персоналу. Стратегія розвитку персоналу – це сукупність дій, що спрямовані на формування певних вимог до персоналу та досягнення певного рівня ефективності його роботи, що необхідні для досягнення усіх встановлених цілей організації [21].

Стратегія розвитку персоналу для Філія ГУ «Полтавагазвидобування» має відповідати стратегії управління персоналом та стратегії розвитку

товариства загалом. Стратегічний характер розвитку персоналу має враховувати такі аспекти як управління персоналом, що направлене на підвищення рівня адаптації підприємства до мінливих умов його функціонування; стратегічний розвиток персоналу процес, котрий включає такі підпроцеси, як визначення потреби в персоналі, підбір, найм, нарощування потенціалу працівників, ефективне використання персоналу; основні функції стратегічного розвитку персоналу це управління розвитком, інформаційне обслуговування, контролінг та маркетинг. В таблиці 3.1 сформовані та враховані стратегічних аспектів у розвитку персоналу.

Таблиця 3.4 - Врахування стратегічних аспектів у розвитку персоналу.

Стратегічний аспект	Реалізація в стратегії Філії «Полтавагазвидобування»
1. Управління персоналом, що направлене на підвищення рівня адаптації товариства до мінливих умов його функціонування.	Адаптація до технологій та ринку через розвиток технологічної компетентності тобто персонал навчений працювати з новим обладнанням, що забезпечує безперервність виробництва та мінімізує ризики в умовах складних технологій. Підтримка диверсифікації як розвиток фахівців у сфері спорудження свердловин та проєктних робіт дозволяє Філії гнучко реагувати на ринкові зміни та підтримувати високу рентабельність за рахунок розширення спектру послуг.
2. Стратегічний розвиток персоналу – це процес, котрий включає такі підпроцеси: визначення потреби в персоналі, підбір, найм, нарощування потенціалу працівників, ефективне використання персоналу.	Комплексний процесний підхід: – Нарощування потенціалу: Забезпечується через Напрямок 1 (Розвиток та навчання): "Цільові програми 'Нові Технології'", "Школа Проєктного Менеджменту" та "Інститут Наставництва". – Визначення потреби/Підбір/Найм: Вирішується через Напрямок 3 (Кадрова Стабільність) та Напрямок 2 (Мотивація), що підвищують привабливість Філії та знижують необхідність постійного зовнішнього найму за рахунок утримання кадрів. – Ефективне використання: Досягається через Напрямок 2 (Мотивація), де система KPI прив'язана до операційної ефективності та фондовіддачі.
3. Основні функції стратегічного розвитку персоналу – це управління розвитком, інформаційне обслуговування, контролінг та маркетинг.	Реалізація ключових функцій: – Управління розвитком: Відбувається через програми навчання, сертифікації та Кадровий Резерв. – Контролінг: Забезпечується через систему Ключових показників ефективності (KPI), які моніторять плинність, фондовіддачу та зростання рентабельності. – Маркетинг (HR-маркетинг): Реалізується через Напрямок 2, який спрямований на відновлення конкурентного рівня заробітної плати та соціального пакету. Це підвищує привабливість Філії як роботодавця на ринку праці, що є суттєвим кроком для подолання зафіксованої проблеми зниження середньої ЗП.

Джерело: авторська розробка

Основними перевагами стратегії підвищення фінансової та операційної ефективності так як стратегія спрямовує навчання на ефективну експлуатацію нових основних засобів, що зросли у вартості. Це гарантує, що інвестиції в обладнання перетворюються на реальне збільшення обсягів робіт та прибутку. Контроль витрат через зниження плинності прямо знижує витрати на пошук, найм, адаптацію та навчання нових співробітників, а також мінімізує збитки від низької продуктивності новачків. Запровадження KPI, прив'язаних до прибутку та рентабельності, мотивує персонал до більш ефективного використання ресурсів та оптимізації процесів, що безпосередньо покращує фінансові показники Філії.

Стратегія фокусується на розвитку компетенцій у зростаючих напрямках - спорудження свердловин та проєктні роботи. Це гарантує, що у Філії будуть кваліфіковані фахівці для виконання нових, більш прибуткових видів діяльності. Створення кадрового резерву та підвищення кваліфікації робить підприємство менш залежним від зовнішнього ринку праці та дозволяє оперативно заміщувати критичні вакансії у випадку мобілізації або переміщення співробітників. Комплексна політика компенсацій (включаючи гнучке преміювання та соціальний пакет) є відповіддю на зафіксоване зниження середньої ЗП. Це допомагає утримувати висококваліфікованих фахівців від переходу до конкурентів. Завдяки програмам кадрового резерву Філія забезпечує собі стабільне керівництво на середню та довгострокову перспективу, зменшуючи ризики, пов'язані зі звільненням топ-менеджменту. Впровадження системи наставництва гарантує, що унікальні виробничі знання та досвід не будуть втрачені разом зі звільненням старших працівників, а будуть систематично передані новачкам.

Ключові принципи розробки Стратегії розвитку персоналу принципи є основою, що відображає як теоретичні вимоги до стратегії, так і практичні особливості діяльності газовидобувної філії в умовах кризи та модернізації. Стратегія розвитку персоналу не може існувати ізольовано. Вона має бути безпосередньо пов'язана із загальною стратегією АТ «Укргазвидобування» та

ключовими бізнес-цілями Філії. Усі програми розвитку мають зрештою сприяти зростанню чистого прибутку та рентабельності Філії, як це було зафіксовано в аналізі (зростання рентабельності з 5,2% до 16,4%). Розвиток кадрів має пріоритетно забезпечувати зростаючі напрямки діяльності, зокрема спорудження свердловин та проєктні роботи.

Принцип системності та комплексності направлений на розвиток персоналу не лише навчання, а й мотивація, планування кар'єри та оцінка. Стратегія повинна одночасно охоплювати всі аспекти роботи з персоналом як навчання, мотивацію, компенсація та управління талантами. Наприклад, вирішення проблеми плинності кадрів вимагає не лише підвищення заробітної плати, а й поліпшення кар'єрних перспектив як кадровий резерв. Фокус не лише на ліквідації поточних дефіцитів, а й на формуванні довгострокового потенціалу та гнучкості працівників. Принцип пріоритетності та цільової спрямованості так як ресурси в умовах кризи обмежені, тому їх потрібно спрямовувати на найкритичніші точки. Інвестиції в навчання мають бути першочергово спрямовані на персонал, що працює з новими основними засобами, щоб швидко підвищити фондівіддачу яка зростає повільніше, ніж фондоозброєність. Фокус на інженерно-технічному персоналі та ключових виробничих робітниках, які безпосередньо впливають на обсяги видобутку та безпеку. Принцип індивідуалізації та гнучкості в умовах зовнішніх викликів та високих ризиків стратегія має бути гнучкою. Розробка кар'єрних шляхів та планів навчання для фахівців із кадрового резерву з урахуванням їхніх сильних сторін та потреб Філії. Механізми розвитку та мотивації мають оперативно коригуватися відповідно до воєнних ризиків (наприклад, посилення програм безпеки праці та соціальної підтримки мобілізованих).

Принцип економічної ефективності та контролінгу так як будь-які інвестиції в персонал мають бути виправдані та вимірювані. Стратегія повинна мати чітко визначені ключові показники ефективності, які регулярно відстежуються. Це включає зниження плинності кадрів, зростання фондівіддачі та показники успішності Витрати на навчання, мотивацію та соціальний пакет

мають бути обґрунтовані очікуваним економічним ефектом (наприклад, підвищенням продуктивності або зниженням аварійності).

Принцип безперервності та перспективності так як розвиток персоналу є постійний процес. Забезпечення регулярного оновлення професійних знань не менше 1-2 разів на рік відповідно до швидкого розвитку газовидобувних технологій. Постійна ідентифікація та підготовка майбутніх керівників для забезпечення управлінської спадковості на середньострокову та довгострокову перспективу.

Основні напрямки стратегії будуть направлені на розвиток та навчання, мотивацію та компенсацію, кадрову стабільність та кар'єру. Щодо напрямку 1 це розвиток та навчання пропонується посилення технологічної компетентності через цільові програми "Нові технології" де пропонується обов'язкова сертифікація інженерно-технічного персоналу) та виробничого персоналу щодо роботи з оновленими основних засобів тобто акцент на навичках, що підвищують фондівіддачу, як результат зростання фондівіддачі та зниження рівня аварійності на 10%. Розвиток проєктного потенціалу через зростання частки проєктних робіт це розробка внутрішнього навчального курсу на базі Відділу кадрів та Виробничого або Бурового департаментів для керівників середньої ланки з управління буровими та геологорозвідувальними проєктами, що сприятиме прискорення термінів реалізації нових проєктів спорудження свердловин та збільшення частки проєктних робіт. Запровадження обов'язкового наставництва для нових працівників особливо на виробничих посадах та системи преміювання наставників за успішну адаптацію стажерів закриття проблеми плинності і як результат скорочення терміну адаптації новачків на 20% та зниження плинності серед нових працівників

Наступний напрямок 2 це мотивація та компенсація для відновлення конкурентоспроможності заробітної плати через введення гнучкої системи преміювання. Впровадження системи KPI, прив'язаної до чистого прибутку Філії та рентабельності яка суттєво зросла а преміювання за досягнення показників, що впливають на фінансову ефективність. Пряма залежність доходу

працівника від фінансових результатів сприяють підвищенню рівня рентабельності. Зниження плинності кадрів буде здійснено через програму «Лояльний Ресурс» тобто запровадження додаткових соціальних пакетів як розширене медичне страхування, компенсація витрат на освіту дітей, додаткові дні відпочинку для працівників зі стажем 5+ років. Підтримка в умовах воєнного часу як посилення соціальної підтримки через психологічну допомогу, юридичну підтримку, а також фінансова допомога родинам мобілізованих працівників як результат збереження морально-психологічного клімату та підтримка іміджу соціально відповідального роботодавця.

Напрямок 3 відповідає за кадрову стабільність та кар'єру управління талантами. Формування стратегічного кадрового резерву буде через щорічну ідентифікація та розвиток 5-10 співробітників із високим потенціалом для заміщення ключових керівних посад у виробничому, буровому та геологорозвідувальному департаментах. Забезпечення наступності управління, зменшення залежності від зовнішнього ринку праці. Розвиток кар'єри сприяє створенню та публікацію чітких вимог знання, терміни, сертифікати для вертикального підвищення та горизонтального ротація між департаментами це результат підвищення прозорості та справедливості кадрових рішень в свою чергу це мотивація персоналу до саморозвитку.

Для оцінки успішності стратегії пропонуються такі KPI, що ґрунтуються на аналізованих показниках сформовані в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Ключові показники ефективності стратегії

Показник	Базове значення 2024 р	Цільове значення (2028 р.)
Рівень загальної плинності кадрів	21,38 % (згідно з табл. 2.7)	Зниження до рівня 10-12 %
Зростання фондівддачі	0,37 грн (згідно з табл. 2.3)	Зростання не менше 0,40 грн
Частка технічних працівників та керівників, які пройшли цільове навчання (буріння, проекти)	20%	Зростання до 75%
Співвідношення середньої ЗП Філії до середньої ЗП по галузі	зафіксовано зниження 97,1% від 2022 р. в УГВ	Підвищення до 105% для відновлення конкурентності
Ефективність КР (частка вакансій керівників, закритих КР)	Невідомо	40%

Джерело: авторська пропозиція

Управлінська система Філії «Полтавагазвидобування» демонструє адаптаційний характер, поєднуючи оптимізацію витрат з підтриманням кадрового потенціалу. Комплексна система підготовки та навчання персоналу направлена на використання власних сил внутрішніх інструкторів, наставників, досвідчених інженерів, майстрів та робітників для проведення навчання та інструктажів на робочому місці, що забезпечує передачу практичного досвіду. Співпраця із зовнішніми установами (навчальні центри, вищі навчальні заклади) для проведення спеціалізованих курсів, зокрема з безпеки праці та роботи зі складним обладнанням. Відділ кадрів відповідає за організацію та планування навчання, аналіз потреб, ведення обліку працівників, які пройшли курси, та контроль виконання планів.

Зростання технічної оснащеності (фондоозброєності) праці: Збільшення фондоозброєності персоналу (на 18,8 % у 2024 р. порівняно з 2022 р.) свідчить про посилення ролі капіталу. Ця тенденція дозволяє компенсувати можливе скорочення чисельності персоналу через зростання забезпеченості праці сучасними виробничими ресурсами. Підприємство адаптувало управління кадровими ресурсами, поєднуючи оптимізацію витрат із підтриманням належного рівня мотивації працівників та модернізацією технічної бази.

Систематичне підвищення кваліфікації та обмін досвідом: Рекомендовано підвищувати кваліфікацію через участь у форумах та семінарах з проблем газового сектору з періодичністю два рази на рік. Постійне впровадження заходів з охорони праці: Необхідно постійно вживати заходів щодо охорони праці з метою зниження та уникнення виробничого травматизму. Посилення мотиваційних програм для протидії зниженню заробітної плати. З огляду на зниження середньої заробітної плати, необхідно вдосконалювати нематеріальні та/або преміальні мотиваційні програми для підтримання належного рівня мотивації та запобігання відтоку кваліфікованих кадрів. Для вирішення проблем із уповільненням оборотності оборотних засобів та дебіторської заборгованості необхідно запровадити більш жорсткий контроль за строками розрахунків та оптимізувати управління запасами (частина фінансової активності, що впливає на загальну ділову активність персоналу).

3.3 Впровадження моделі Кіркпатріка для оцінки ефективності розвитку персоналу підприємства

В попередніх розділах 2,2 і 2,3 нами були зроблені відповідні розрахунки для здійснення відповідного моделювання щодо оцінки ефективності розвитку персоналу. В нашому випадку доцільно використати модель Кіркпатріка це універсальний, але особливо актуальний для промислових підприємств інструмент, який допомагає систематично оцінити вплив навчальних програми (курсу, тренінгу, перепідготовки) на роботу персоналу та бізнес-результати. Для Філії ГУ «Полтавагазвидобування», де помилка коштує дорого (аварії, брак, простої), ця модель дозволяє перейти від простої "кількості навчених" до "якості змін".

Для ефективного аналізу та планування розвитку персоналу доцільно використовувати таблиці, що охоплюють три основні напрями планування, реалізацію/моніторинг та оцінку/аналіз. Тому в таблиці 3.3. сформуємо основні етапи розвитку персоналу філії.

Таблиця 3.6 - Основні пропозиції з моделювання розвитку персоналу Філії ГУ «Полтавагазвидобування»

План дій	Призначення	Ключові показники/графи
Аналіз потреб у навчанні	Визначення розриву між наявними та необхідними компетенціями для конкретних посад або підрозділів.	Посада працівника, необхідні компетенції, наявні компетенції, розрив (Gap), пріоритетність навчання.
План ротації та наступності (Кадровий резерв)	Планування розвитку ключових працівників для заміщення вищих або критичних посад.	Цільова посада, потенційний кандидат, поточна готовність (%), необхідні програми розвитку, термін готовності.
Зведений план навчання та бюджет	Агрегований план усіх навчальних заходів на рік та необхідні витрати.	Напрямок навчання (ПК, перепідготовка), цільова аудиторія, кількість осіб, термін проведення, киконавець (внутрішній/зовнішній), бюджет (захід/особа).

Джерело: авторська розробка

Аналіз потреб у навчанні, або Training Needs Analysis, - це систематичний і критично важливий процес для Філії ГУ «Полтавагазвидобування», його

основна мета визначити розрив між поточними компетенціями працівників, що вони вміють та необхідними компетенціями те, що вони повинні вміти для ефективного виконання завдань, безпечної експлуатації обладнання та досягнення стратегічних цілей Філії. Аналіз потреб у навчанні гарантує, що час і бюджет, які будуть інвестовані у навчання, спрямовані саме на ті навички, які реально підвищують продуктивність, безпеку та надійність виробництва. В таблиці 3.7 сформуємо аналіз потреб у навчанні для газопромислового підприємства.

Таблиця 3.7 - Сформовані потреби у навчанні персоналу на 2026 рік

Визначення розриву між наявними та необхідними компетенціями для конкретних посад або підрозділів.	Провідний геолог Геологічне моделювання (Petrel, Roxar), оцінка та підрахунок запасів (Volumetrics, P90/P50/P10), інтерпретація сейсмічних даних (2D/3D). Стратегічне мислення, управління ризиками, прийняття рішень на основі невизначених даних.
	Сейсморозвідник Обробка та інтерпретація геофізичних досліджень свердловин (ГДС), аналіз каротажу, знання програмного забезпечення для сейсміки. Точність, увага до деталей, аналітичні здібності.
	Буровий майстер Знання технології буріння (похило-спрямоване, горизонтальне), управління буровими розчинами, основи геомеханіки. Розробка профілів свердловин, розрахунок міцності обсадних колон, планування спуско-підйомних операцій. Знання та виконання регламенту робіт на буровій, обслуговування насосів та системи циркуляції.
	Майстер з видобутку газу Контроль параметрів роботи фонтанної/насосної арматури, оптимізація режимів роботи свердловин// навички роботи з контрольно-вимірювальними приладами (КВП).
	Трубопровідник/Обхідник траси Навички обслуговування та дрібного ремонту газопроводів, знання правил безпеки на трасі.// Знання процесів очищення та осушення газу (сепарація, абсорбція, адсорбція), контроль якості газу.

Джерело авторська розробка

Надані дані являють собою перший етап Аналізу потреб у навчанні (АНН) для Філії ГУ «Полтавагазвидобування» визначення ідеального профілю компетенцій для ключових посад. Цей аналіз є фундаментальним для подальшого планування розвитку персоналу. Профілі компетенцій для Геологорозвідувального, Бурового та Виробничого департаментів визначені якісно. Вони охоплюють як жорсткі технічні навички (Hard Skills), так і м'які

управлінські чи поведінкові якості (Soft Skills), що є ключовим для комплексного розвитку персоналу.

В таблиці 3.8 представимо план ротації та наступності кадровий резерв для Філії ГУ «Полтавагазвидобування» є критично важливим стратегічним інструментом.

Таблиця 3.8 - План ротації та наступності для кадрового резерву Філії ГУ «Полтавагазвидобування» на 2026 - 2027 рік

Цільова керівна посада департаменту	Поточна посада кандидата як джерело резерву, ключові навички, які потрібно розвивати	Заплановані програми розвитку (Ротація) Орієнтовний термін готовності
Буровий департамент Начальник Бурової служби	Інженер з буріння (з досвідом 5+ років). Управління проектами та бюджетом, управління кризовими ситуаціями на свердловині, переговори з підрядниками.	Ротація: 3 місяці у Департаменті ТОіР (для розуміння логістики ремонту). Навчання: Курс "Управління ризиками буріння". 2 роки
Головний технолог Виробництва Виробничий департамент	Майстер з видобутку газу Оптимізація виробничих процесів (Lean/Six Sigma), екологічна безпека, енергоефективність видобутку.	Ротація: 3 місяці у геологорозвідувальному департаменті (для розуміння моделювання пластів). Навчання: Курс "Просунута оптимізація газового видобутку". - 1.5 року
Керівник відділу ППР Департамент ТОіР	Провідний інженер з ремонту (з навичками КВПіА) Управління персоналом ремонтної служби, навички стратегічного планування та прогнозування відмов.	Ротація: 2 місяці у Виробничому департаменті (для розуміння пріоритетів простою). Навчання: Семінар "Системи ТОіР: стратегія RCM та TPM". 1 рік
Геологорозвідувальний департамент Керівник Геологічного відділу	Провідний геофізик Лідерство, презентаційні навички, стратегічне планування нових розвідувальних робіт.	Ротація: 1 місяць у Буровому департаменті (для розуміння обмежень реалізації проектів). Навчання: Курс "Економіка та ризики розвідки нових родовищ". 2.5 роки
Майстер з експлуатації ГРС Виробничий департамент	Оператор установок підготовки газу (первинна підготовка) Організація роботи змін, інструктаж, управління безпекою на об'єкті високого ризику.	Навчання: Наставництво (менторинг) від чинного Начальника ГРС. Курс "Охорона праці та промислова безпека для керівників". 6 місяців

Джерело авторська розробка

Його основна мета забезпечення безперервності виробництва та стабільного управління в умовах високої технологічної складності та кадрових змін. Цей план фокусується на підготовці фахівців із ключових виробничих відділів до управлінських посад у своїх же департаментах. Ключові елементи цього плану це міждисциплінарна ротація тобто кандидати переходять між департаментами (наприклад, інженер з буріння йде в ремонт), щоб зрозуміти повний цикл виробництва, що є критично важливим для керівника. Цілеспрямоване навчання так як програми розвитку сфокусовані на управлінських та стратегічних компетенціях, а не лише на технічних (наприклад, управління бюджетом замість обслуговування насоса). Використання внутрішнього потенціалу через використання успішних працівників (особливо тих, хто пройшов перепідготовку або добре показав себе на Рівні 3 оцінки ефективності) як джерела резерву.

В таблиці 3.6 сформований зведений план навчання та бюджет для Філії ГУ «Полтавагазвидобування» на рік, складений на основі ідентифікованих потреб через активний прийом нових кадрів (первинна підготовка), перекваліфікація (зростання перепідготовки) та підготовка кадрового резерву.

Зведений план навчання та бюджет на 2026 рік для Філії ГУ «Полтавагазвидобування» демонструє збалансований і стратегічно виправданий підхід до розвитку персоналу. Бюджет у розмірі 1 800 000 грн розподілено між ключовими потребами: залучення нових кадрів, технологічна адаптація та розвиток майбутнього керівництва. Пріоритет на розвиток і адаптацію більше 59% бюджету (1075000 грн) спрямовано на Перепідготовку та розвиток Кадрового резерву (Розділи II та IV). Це підтверджує стратегію Філії щодо поглиблення компетенцій та підготовки лідерів, а не лише на підтримку поточного рівня знань. Висока вартість найдорожчою статтею є кадровий резерв та лідерство (575000 грн, або 31.9%). Це логічно, оскільки навчання управлінців, залучення бізнес-шкіл та оплата менторства вимагає значних інвестицій. Ефективність внутрішніх ресурсів це первинна підготовка має найменшу вартість на особу (5000 грн) і проводиться внутрішньо.

Таблиця 3.9 -Зведений план навчання та бюджет (орієнтовний на 1 рік)2026рік

Напрямок навчання/ Цільова аудиторія (Департамент)/Кількість осіб/Термін проведення/Виконавець/Орієнтовна вартість / особа (грн)	Загальний орієнтовний бюджет (грн)
Первинна професійна підготовка (нові кадри)/курс "Введення в газовидобуток та основи безпеки"/нові оператори (виробничий, буровий)/35/щорічно (3 потоки)/внутрішнє (навчальний центр)/ 5 000 (витратні матеріали, симулятори)	175 000
Перепідготовка та сертифікація (адаптація) Сертифікація "Оператор ГРС нового покоління "Оператори (виробничий) / 25/ II – III кв./ внутрішнє / зовнішній аудитор/8 000 (ліцензії, сертифікація)	200 000
Експлуатація нового насосного обладнання/ слюсарі, механіки (ТОіР) /20/ III кв./ зовнішнє (представник виробника)/15 000	300 000
Підвищення кваліфікації (Підтримка) Безпека праці та пожежна безпека (повторно)/Увесь виробничий та буровий персонал/ Внутрішнє/ 2 000	200 000
Інтерпретація 3D-сейсміки (оновлення ПЗ)/Геологи, Геофізики (Геологорозвідувальний)/100/Щорічно (4 потоки)/10/I – II кв./Зовнішнє (Профільний ВНЗ / ІТ-компанія)/25 000	250 000
Кадровий резерв та лідерство (розвиток)/програма "Майбутній Майстер"/провідні спеціалісти (усі департаменти)/15/II – IV кв./ 35 000 Ротація резерву (наставництво/коучинг)/кадровий резерв (5 осіб)/5/весь рік/зовнішнє (Бізнес-школа)/внутрішнє (Оплата часу менторів)/10 000	525 000
Адміністративні та інші витрати/витрати на навчальний центр (амортизація, ПЗ)/весь рік/внутрішні	50 000
Усього осіб, задіяних у навчанні (приблизно):	100 000
Загальний орієнтовний річний бюджет:	210
	1 800 000 грн

Джерело: авторська розробка

Це вказує на ефективне використання навчального центру для базових та масових потреб. План є комплексним і включає всі необхідні види підготовки для великого промислового підприємства. Акцент на розвитку лідерства та технологічній адаптації свідчить про проактивний підхід до управління персоналом. Успіх його реалізації залежатиме від якісної оцінки ефективності (модель Кіркпатріка), особливо на рівнях 3 та 4, для підтвердження, що ці значні інвестиції трансформуються у вимірювані виробничі результати.

Відповідно до моделі Кіркпатріка сформуємо базові елементи оцінка ефективності навчання та проведений аналіз показників плинності або ротації кадрів філії.

Таблиця 3.10 - Елементи для оцінки ефективності за моделлю Кіркпатріком

Назва елементу	Призначення	Ключові показники/графи
Оцінка ефективності навчання (за Кіркпатріком)	Оцінка результатів навчання за рівнями.	Назва курсу, рівень 1: реакція (середній бал задоволеності), рівень 2: навчання (результат тестування), рівень 3: поведінка (зміни на робочому місці, % успіху), рівень 4: результат (вплив на KPI).
Аналіз показників плинності (ротації) кадрів	Оцінка впливу розвитку персоналу на стабільність колективу.	Період, загальна чисельність, кількість звільнених, коефіцієнт плинності (%), клинність серед молоді, клинність серед навчених працівників.
Зведена таблиця успішності (KPI)	Порівняння ключових показників до і після навчання.	Відділ/група, KPI (наприклад, рівень браку, швидкість обслуговування), показник до навчання, показник після навчання, зміна (у %).

Джерело: авторська розробка

Переваги моделі для Філії дозволяє прямо пов'язати навчання з зниженням ризиків та аварійності (рівні 3 та 4). Змушує відділ кадрів мислити категоріями виробничої ефективності та економічної вигоди, а не просто кількістю виданих сертифікатів. Допомогає виявити, чому навчання не працює: якщо рівень 2 високий, а рівень 3 низький, проблема не в засвоєнні матеріалу, а в робочому середовищі, мотивації чи контролі. Надає керівництву конкретні дані для обґрунтування значних інвестицій у складні та дорогі програми перепідготовки.

В таблиці 3.11 представлена Оцінка ефективності навчання за моделлю Кіркпатріка для Філії ГУ «Полтавагазвидобування», адаптований під реалії газовидобувного підприємства. Ця модель дозволяє оцінити вплив навчальних заходів на чотирьох рівнях: від суб'єктивної задоволеності до вимірюваних бізнес-результатів (KPI).

Як результат, рівень 1 тобто реакція вимірює суб'єктивне ставлення учасників до навчання (задоволеність, актуальність, якість). Збирається через анкетування відразу після завершення курсу. Оцінюється задоволеність, сприйняття та емоційне ставлення учасників до навчальної програми, тренера та організації. Це "пульс" навчання. Тобто результати програм «Безпечна

експлуатація сучасних бурових установок», «Перепідготовка оператора газорозподільної станції ГРС» та тренінг «Управління конфліктами та лідерство (для майстрів)» показали 4.4; 4.6, 4.7 % як середній бал задоволеності та «корисність матеріалу та якість викладання».

Таблиця 3.11 - Оцінка ефективності навчання за Кіркпатріком для Філії ГУ «Полтавагазвидобування»

Назва курсу / Програми	Рівень 1: Реакція Задоволеність	Рівень 2: Навчання (Знання)	Рівень 3: Поведінка (Застосування на роботі)	Рівень 4: Результат (Вплив на KPI)
Курс: Безпечна експлуатація сучасних бурових установок	4.7 / 5.0 (Середній бал анкети: <i>«Корисність матеріалу та якість викладання»</i>)	92% (Середній бал фінального тестування/ іспиту)	85% (За результатами оцінки керівника через 3 місяці: <i>«Застосування нових процедур безпеки»</i>)	Зниження травматизму на 20% за півроку у відповідних підрозділах (порівняно з попереднім періодом).
Перепідготовка: Оператор газорозподільної станції (ГРС)	4.4 / 5.0 Середній бал задоволеності	88% (Середній бал за практичний іспит на симуляторі)	75% (За результатами аудиту: <i>«Дотримання регламенту пусконаладжувальних робіт»</i>)	Зменшення часу простою ГРС на 15% (через помилки операторів).
Тренінг: Управління конфліктами та лідерство (для майстрів)	4.6 / 5.0 Середній бал: <i>«Актуальність теми та майстерність тренера»</i>	80% (Середній результат кейс-стаді)	82% (За результатами опитування підлеглих: <i>«Покращення якості комунікації»</i>)	Зменшення плинності кадрів серед робітників на 5% у підрозділах, де працюють навчені майстри.

Джерело: авторська розробка

Анкетування здійснювалась одразу після тренінгу. Питання, що мають значення свідчили чи був матеріал актуальним для моєї роботи на обладнанні; чи був тренер компетентний у виробничих процесах; чи відповідали навчальні матеріали (симулятори, інструкції) реальній специфіці нашого підприємства? Як результат це забезпечити позитивне сприйняття, щоб мотивувати працівника до подальшого навчання та застосування знань. Наступний крок це рівень 2 тобто навчання вимірює, наскільки зросли знання, вміння та навички

учасників. В даному випадку оцінювались фактичне зростання знань, умінь (skills) та зміни ставлення в результаті навчання. Середній бал фінального тестування та іспиту склав 92, 88 та 80% за відповідними програмами. Для Філії ці методи як для газової промисловості через тестування до/після курсу, практичні іспити, робота на тренажерах/симуляторах, оцінка виконання нормативів на стендах. Як результат потрібно підтвердити, що працівник зрозумів і може виконати базові операції, наприклад, освоїв новий регламент безпеки або схему управління агрегатом.

На рівні 3 це поведінка (Behavior) що визначає, чи застосовують працівники отримані знання та навички у своїй щоденній роботі. Оцінюється через спостереження, оцінку керівників, аудит або метод 360° через кілька тижнів/місяців після навчання. Оцінюється чи почав працівник застосовувати отримані знання та навички безпосередньо на робочому місці через певний час (наприклад, через 1-3 місяці). Це найкритичніший рівень для виробництва. Здійснюється спостереження, аудит робочого місця (перевірка дотримання нових процедур), оцінка 360 (оцінка керівників, колег), аналіз звітів про інциденти. Здійснюється навчили нового регламенту з технічного обслуговування, рівень 3 оцінить, чи дійсно механік дотримується цього регламенту в реальних умовах. Потрібно забезпечити стійку зміну робочої поведінки, що веде до підвищення якості та безпеки. Результати поведінки співробітників та застосування знань на роботі дали результат в 85, 75 та 82% за відповідними програмами тобто за результатами оцінки керівника через 3 місяці: «Застосування нових процедур безпеки»; за результатами аудиту: «Дотримання регламенту пусконаладжувальних робіт»; за результатами опитування підлеглих: «Покращення якості комунікації».

Заключний 4 рівень це результат саме він вимірює прямий вплив навчання на бізнес-показники (KPI) підприємства (зменшення витрат, підвищення продуктивності, зниження аварійності, покращення якості тощо). Це найбільш важливий, але і найскладніший для вимірювання рівень. Це свідчить про вплив навчальної програми на кінцеві ключові показники

ефективності (KPI) та стратегічні цілі підприємства. Здійснюється аналіз виробничих даних, економічні розрахунки, порівняння показників (до/після). В нашому випадку для філії це буде зниження рівня браку/відходів, зменшення кількості аварій/травматизму, зниження часу простою обладнання (зростання коефіцієнта використання), збільшення продуктивності праці, економія енергоресурсів завдяки новим навичкам операторів.

Як результат отриманий ефект це демонстрація повернення інвестицій у навчання. А саме зниження травматизму на 20% за півроку у відповідних підрозділах (порівняно з попереднім періодом), зменшення часу простою ГРС на 15% (через помилки операторів), зменшення плинності кадрів серед робітників на 5% у підрозділах, де працюють навчені майстри.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу діяльності Філії Газопромислового управління «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування» за 2022–2024 рр. було досліджено її місце у структурі материнської компанії, проаналізовано динаміку основних фінансово-економічних показників, ефективність використання ресурсів та фінансовий стан.

Визначено, що Філія «Полтавагазвидобування» є ключовим регіональним оператором АТ «Укргазвидобування» та важливою складовою системи забезпечення газової безпеки та ресурсної стабільності держави, спеціалізуючись на видобутку природного газу, газового конденсату та нафти. Досліджено, що материнська компанія АТ «Укргазвидобування» демонструвала стійке зростання: чистий дохід збільшився на 16,5 %, а чистий прибуток зріс у 7,2 рази за 2022–2024 рр., що свідчить про ефективність господарювання та формує надійну фінансово-економічну основу для діяльності філій.

Зроблено висновок про суттєве покращення фінансового стану філії: чистий дохід зріс на 17,6 %, а чистий прибуток збільшився у 3,3 рази (з 0,87 млрд грн до 2,9 млрд грн). Визначено ключове досягнення зростання рівня рентабельності з 5,2 % у 2022 р. до 16,4 % у 2024 р. (+11,2 в.п.), що вказує на ефективний контроль витрат та гнучкість управлінської системи в умовах війни. Досліджено диверсифіковану структуру доходів, де домінує видобуток природного газу (37–39 %). При цьому зафіксовано позитивну динаміку зростання ролі видобутку газового конденсату (приріст виручки понад 27 %) та напряму спорудження нових свердловин (зростання на 61 %), що підтверджує прагнення до розширення видобувних потужностей та зміцнення стратегічних напрямів.

Встановлено помірне зростання вартості основних засобів на 11,9 % та фондоозброєності на 18,8 %, що вказує на інвестиції у технічне оснащення

персоналу. При цьому ефективність їх використання (фондовіддача) зростала повільними темпами (+5,1 %), що може бути пов'язано з пріоритетом підтримання безперервності виробництва в умовах війни.

Проаналізовано коефіцієнти фінансового стану, які свідчать про суттєве зміцнення ліквідності (коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 0,55 до 1,13) та фінансової автономії (коефіцієнт автономії зріс до 0,81). Виявлено уповільнення оборотності оборотних засобів та дебіторської заборгованості, що є типовим ризиком в умовах воєнного часу та економічної нестабільності, і потребує посилення контролю.

Визначено організаційну структуру Філії, що є типовою вертикально інтегрованою моделлю для газовидобувного управління, з чітким виділенням ключових департаментів: Геологорозвідувального, Бурового, Виробничого, Технічного обслуговування, Фінансового, HR та інших допоміжних служб. Встановлено скорочення середньооблікової чисельності штатних працівників філії на 5,8 % (з 2154 до 2029 осіб) за 2022–2024 рр. Це, в поєднанні зі зростанням фондоозброєності, підтверджує стратегію оптимізації персоналу та підвищення його технічної оснащеності.

Філія «Полтавагазвидобування» продемонструвала високу адаптивність і фінансову стійкість у 2022–2024 рр. Позитивні тенденції у прибутковості, рентабельності та ліквідності підтверджують здатність управлінської системи ефективно протистояти кризовим явищам, забезпечуючи безперервність виробництва та зміцнюючи фінансову основу для подальшого розвитку. Водночас, уповільнення ділової активності (оборотність оборотних засобів та дебіторської заборгованості) вказує на необхідність зосередження подальших управлінських зусиль на оптимізації робочого капіталу та підвищенні ефективності використання наявного персоналу.

На основі проведеного аналізу діяльності Філії «Полтавагазвидобування» та її кадрового потенціалу, а також з огляду на необхідність збереження високої рентабельності, запропоновано комплексну стратегію розвитку персоналу на середньострокову перспективу (3–5 років). Запропонована Стратегія є

системною та цілісною, спрямованою на подолання критичних ризиків (зниження середньої ЗП, висока плинність кадрів) та використання можливостей (зростаюча фондоозброєність, диверсифікація діяльності). Вона складається з трьох інтегрованих напрямків, реалізація яких контролюватиметься Бюро підготовки кадрів та Службою управління персоналом її впровадження є критично необхідним кроком, який дозволить Філії «Полтавагазвидобування» не лише підтримувати, але й посилювати фінансову стійкість і високу рентабельність в умовах постійних зовнішніх та внутрішніх викликів.

Запропоновано перехід Філії «Полтавагазвидобування» від реактивного навчання до системного, вимірюваного інвестування у людський капітал. Ключова пропозиція впровадження універсальної Моделі оцінки ефективності навчання Кіркпатріка. Ця модель є критично важливою для промислового підприємства, оскільки дозволяє прямо пов'язати витрати на навчання 1 800 000 грн із вимірними бізнес-результатами. Модель Кіркпатріка перетворює функцію розвитку персоналу з "центру витрат" на "центр прибутку", надаючи керівництву об'єктивні кількісні дані для обґрунтування інвестицій і гарантуючи, що кожна гривня, вкладена в професійний розвиток, приносить вимірний економічний та виробничий ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. Управління персоналом: новий статус кадровика, кейси, методика проведення співбесіди. *Держслужбовець*. 2020. Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/july/issue-7/article-19498.html> (дата звернення: 28.11.2025).
2. Бурбан О.В. Роль оцінювання вартості як інструмента підготовки рішень для обґрунтування ринкової капіталізації підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 116–121. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-13>
3. Гнатенко С., Венгер. Н. Методичні підходи до проведення аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. URL: <http://mdu.edu.ua/wpcontent/uploads/Economic-visnik-6-2016-10.pdf> (дата звернення 18.02.2025 р.)
4. Голубка О.Я. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2020. №3. С.52-59
5. Гаркуша В., Єршова Н. Управлінські інновації в системі забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформ. журн. «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*. 2020. № 11–12 (153–154). С. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2020.11.01>
6. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 4–10. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.020410>
7. Зубков С.О. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3–4. С. 59–64. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.8>

8. Про професійний розвиток працівників Законі України від 04.07.2002 р. Відомості Верховної Ради України, № 40 - IV. 2002. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (Дата звернення: 17.09.2025).

9. Кобелева Т., Перерва П. Методичні засади моніторингу показників енергетичної безпеки в діяльності бізнес-структур. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформ. журн. «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*. 2023. № 3 (181). С. 33–42. Doi: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.03.04>

10. Кравчик Ю., Каткова Т. Структурно-функціональна характеристика економічної безпеки промислового підприємства. *Innovation and sustainability*. 2022. № 1. С. 84–95. Doi: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.84.95>

11. Огренич Ю.О. Особливості формування та використання механізму управління інвестиційно-інноваційною діяльністю промислових підприємств. *Тавр. наук. вісн. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 123–134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.15>

12. Одрехівський М., Дарміць Р., Жежуха В. Інтелектуальні інформаційні системи моніторингу компетентностей управлінців інноваційних підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 5 (46). С. 222–238. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3884>

13. Островська Г. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. *Гал. економічний вісн. Тернопіль* : ТНТУ, 2019. № 57 (2). С. 89–98. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.089

14. Мальчик, М., Попко, О., & Оплачко, І. (2024). Моніторинг використання персоналу промислових підприємств в системі обґрунтування управлінських рішень. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-172>

15. Семендяк, В. (2022). Менеджмент персоналу підприємства та його формування. *Економіка та суспільство*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-53>

16. Сайт АТ Полтавагазвидобування
URL: https://www.ccktm.com/index.php?route=product/facility/info&facility_id=42(
Дата звернення: 17.09.2025).

17. Статут АТ Полтавагазвидобування URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0469732-11#Text>(Дата
звернення: 17.09.2025).

18. Перерва П., Кобєлева Т. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства. *Вісн. Нац. техн. у-ту «Харк. політехнічний ін-т» Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.1.65>

19. Попадинець І. Р., Кінаш І. П. Мотивація як чинник розвитку персоналу організації: методичний підхід. *Наук. вісн. ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 2 (20). С. 175–186. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-2\(20\)-175-186](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-2(20)-175-186)

20. Стоянець Н.В. Гаврилко В.Й. Виклики для промислових підприємств у переході до SMART-економіки. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство* Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, Полтава, 23 вересня 2025 р. тези доп. К.: НУХТ, 2025 С.134-135

21. Харчишина О., Трушкіна Н., Ринкевич Н. Теоретико-методичні та практичні засади управління трансформацією організаційної культури підприємств. *Věda a perspektivy*. 2021. № 3 (3). С. 126–146. DOI: 10.52058/2695-1592-2021-3(3)-126-146

22. Ходирєва О.О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. *Наук. вісн. Полт. у-ту економіки і торгівлі*. 2022. № 1 (105). С. 34–39. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-5>

23. Nataliya Stoyanets, Olayiwola Gaffar, Gavrylko Volodymyr Innovative trends in enterprise management under the condition of sustainable development *Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XX Міжнародної науково-*

практичної конференції, Київ, 17-18 квітня 2024 р.: тези доп., Національний авіаційний університет К.: НАУ, 2024. С. 276 URL: https://mzedp.nau.edu.ua/storage/2024/11/Konferentsiia_2024_menedzhment.pdf(Дата звернення: 17.09.2025).

24. John P. Burns. Human Resource Management in Public Administration: Key Challenges. *Politics: Oxford Research Encyclopedias*. 28 January, 2022. URL: <http://fordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1495> (Дата звернення: 17.09.2025).

25. Torquido, S.M., Boquia, A. (2024). Human Resource Management processes for achieving quality teachers through the lens of career progression. *Journal of Interdisciplinary Perspectives*, 2(12), 156-165. URL:https://www.researchgate.net/publication/385487850_Human_Resource_Management_Processes (Дата звернення: 17.09.2025).

ДОДАТКИ