

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ»

Виконав: студент 2 курсу, групи  
ЕН-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»

\_\_\_\_\_ Андрій ЧУБ

Керівник наукової роботи: доктор  
економічних наук, професор

\_\_\_\_\_ Людмила КАЛІНІЧЕНКО

Рецензент: кандидат економічних  
наук, доцент кафедри Підприємства  
та бізнес адміністрування  
Харківського національного  
університету міського господарства  
імені О.М. Бекетова

\_\_\_\_\_ Володимир БРЕДІХІН

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет \_\_\_\_\_ економічний \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ економіки та менеджменту \_\_\_\_\_  
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій» \_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ганна ДОРОШЕНКО  
(підпис) (ім'я, прізвище)

«07» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

\_\_\_\_\_ Чуба Андрія Олександровича  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування стратегії розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки» керівник роботи Калініченко Людмила Леонідівна, доктор економічних наук, професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 15.10.2024 року №2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи «06» грудня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства; вивчити умови реалізації кадрового потенціалу; провести аналіз виробничо-господарської діяльності та перспективи управління виробничим потенціалом ТОВ «Газпром збут Україна»; розробити пропозиції щодо покращення системи управління кадровим потенціалом ТОВ «Газпром збут Україна» на основі розвитку цифрових компетенцій та знань у працівників.

#### 4. План роботи

| № з/п | Назва етапів роботи                                                                                                                                                             |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.                                                                 |
| 2     | Робота над теоретичним розділом.                                                                                                                                                |
| 3     | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.                                                    |
| 4     | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.                                                  |
| 5     | Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел. |
| 7     | Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.                                                                      |
| 8     | Подання роботи на кафедру                                                                                                                                                       |

#### 5. Дата видачі завдання 10 травня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_  
( підпис )

Андрій ЧУБ

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
( підпис )

Людмила КАЛІНІЧЕНКО

(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_  
( підпис )

Ірина ТЕРНОВА

(ім'я, прізвище)

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                     | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....                         | 8  |
| 1.1 Кадровий потенціал: сутність та основний зміст .....                                                                       | 8  |
| 1.2 Система управління кадровим потенціалом в епоху цифрової економіки .....                                                   | 14 |
| 1.3 Кадровий потенціал: навчання та розвиток персоналу з застосуванням цифрових технологій .....                               | 18 |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГАЗПРОМ ЗБУТ УКРАЇНА»..... | 23 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....                                                                  | 23 |
| 2.2 Аналіз стану та особливостей розвитку кадрового потенціалу у сучасних умовах.....                                          | 25 |
| РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ГАЗПРОМ ЗБУТ УКРАЇНА» .....                                  | 41 |
| 3.1 Заходи впровадження цифрових технологій для покращення управління кадровим потенціалом .....                               | 41 |
| 3.2 Оцінка ефективності заходів для покращення управління кадровим потенціалом.....                                            | 47 |
| 3.3 Закордонний досвід розвитку кадрового потенціалу та його застосування на підприємстві.....                                 | 49 |
| ВИСНОВОК.....                                                                                                                  | 56 |
| ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                               | 59 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                        |    |
| Додаток А Організаційна структура підприємства                                                                                 |    |
| Додаток Б Алгоритм з управління цифровими компетенціями працівників                                                            |    |

## ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації успішна діяльність підприємства визначається не лише рівнем його конкурентоспроможності та стабільністю фінансових показників, але й професійною підготовкою та компетентністю персоналу. Саме людський капітал стає ключовим фактором забезпечення сталого розвитку організації, адаптації до змін і впровадження інновацій. Ефективне управління кадровим потенціалом має враховувати потреби сучасного виробництва, підтримувати стратегічні цілі підприємства та сприяти соціально-економічному зростанню компанії. У зв'язку з цим велике значення набуває питання вивчення нових підходів у системі управління потенціалом співробітників за доби цифрової економіки.

Ступінь розробленості досліджуваної у дипломній роботі проблеми. Теоретичною основою дослідження послужили роботи українських та зарубіжних вчених, серед яких В. В. Адамчук, Н. А. Белкіна, Н. М. Глухенька, А. Я. Кібанов, Р. Ю. Кондрашова, Е. Едмондсон, М. Еффрон та ін, які дозволили виявити підходи до інтерпретації сутності кадрового потенціалу підприємства.

Питаннями розвитку потенціалу в умовах цифровізації трансформації економіки займалися такі вчені, як Н.Н. Старцева, А.В. Бліннікова, Є.А. Лясковська, А.Т. Саматоев, Д.В. Круглов, Г.Ю. Пешкова, А.Ю. Самаріна.

Мета дослідження полягає у формуванні практичних рекомендацій та визначенні стратегічних підходів до оптимізації управління кадровим потенціалом у ТОВ «Газпром збут Україна» з урахуванням викликів та можливостей цифрової економіки.

Для досягнення мети дослідження у роботі поставлено такі завдання:

- визначити сутність та основний зміст поняття «кадровий потенціал»;
- розглянути систему управління кадровим потенціалом на основі використання інструментів цифрової економіки;
- вивчити процес застосування цифрових технологій у галузі навчання та розвитку персоналу;

- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Газпром збут Україна»;
- проаналізувати сучасний стан та особливості розвитку кадрового потенціалу досліджуваного підприємства;
- провести оцінку потенціалу працівників Товариства;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства на основі впровадження цифрових технологій;
- оцінити соціальний та економічний ефект від запропонованих заходів;
- розглянути досвід розвитку кадрового потенціалу у закордонних компаніях та виділити ключові аспекти його застосування у ТОВ «Газпром збут Україна».

Об'єктом дослідження є цифрові навички кадрового потенціалу ТОВ «Газпром збут Україна».

Предметом дослідження є сукупність існуючих організаційно-управлінських відносин, пов'язаних з використанням та розвитком потенціалу співробітників ТОВ «Газпром збут Україна» в умовах цифрової економіки.

Методологічна основа та методи дослідження. Під час розробки заявленої проблематики використано різноманітний інструментарій, у тому числі системний, структурний, логічний та порівняльний аналіз. Паралельно з цим було використано методи економічної статистики та спостережень, а також метод соціологічного опитування.

Інформаційна база дослідження включає в себе наукові джерела у вигляді даних та відомостей із книг вітчизняних та зарубіжних авторів, журнальних статей, матеріалів наукових конференцій, семінарів, публікацій у періодичних друкованих виданнях. Також використовувалися матеріали бухгалтерської та управлінської звітності ТОВ «Газпром збут Україна».

Практична значимість проведеного дослідження полягає у впровадженні розроблених рекомендацій та управлінських рішень, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу ТОВ «Газпром збут Україна». Рапропоновані заходи

напрвлені на підвищення ефективності управління персоналом, покращенню його продуктивності та забезпеченню стійкого розвитку організації в умовах цифрової трансформації.

У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти поняття та сутності кадрового потенціалу, представлено систему управління кадровим потенціалом на основі використання інструментів цифрової економіки.

У другому розділі описано діяльність організації та систему управління персоналом, де проводиться аналіз кількісних показників, що характеризують стан персоналу ТОВ «Газпром збут Україна».

У третьому розділі формується модель розвитку цифрових компетенцій персоналу підприємства, виявлено соціально-економічний ефект від її застосування. Вивчено також зарубіжний досвід управління кадровим потенціалом у сучасних підприємствах промисловості.

Структура кваліфікаційної роботи обумовлена метою та завданнями дослідження та включає вступ, три розділи, висновок та список використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

### 1.1 Кадровий потенціал: сутність та основний зміст

У сучасних соціально-економічних умовах найважливішою динамічною характеристикою діяльності будь-якого підприємства, що одночасно відображає його стан щодо вимог зовнішнього та внутрішнього середовища та використовується для оцінки його роботи, є кадровий потенціал.

Ця категорія об'єднує як ділові, так і особисті якості працівників, а також їх можливості, які можуть бути активовані і використані для вирішення поточних завдань та досягнення визначених цілей. Ступінь усвідомлення важливості кадрового потенціалу для розвитку організації має вирішальний вплив на її результати.

Розглядаючи сутність терміна «кадровий потенціал», доцільно звернути увагу на тлумачення поняття «потенціал». Сучасні наукові джерела демонструють різноманітні підходи до його розуміння. Поняття «потенціал» походить від латинського слова «*potentia*», яке в етимологічному сенсі означає приховані можливості, силу, потужність. Часто термін «потенціал» асоціюють із поняттям «ресурси», які спрямовують на досягнення цілей підприємства. Його також розглядають як економічну категорію, що поєднує кількісні показники ресурсів і їх потенційні можливості [1].

Прихильники іншого підходу розглядають поняття «потенціал» у контексті його взаємозв'язку з компетентностями та здібностями особистості. Так, дослідник Дейнека А. В. розглядає потенціал як можливість окремої людини зробити щось у майбутньому та досягти мети за допомогою власного потенціалу.

Таким чином, «потенціал» слід розглядати як необхідні здібності та можливості для досягнення поставлених цілей [2].

Під кадрами в теорії та практиці менеджменту розуміють штатних, кваліфікованих працівників, що використовують спеціальні знання та трудові

навички. Крім того поняття «кадри» є сукупністю показників, здібностей і кваліфікації якими володіють працівники підприємства [3].

За підсумками поєднання цих термінів було сформовано безліч визначень поняття «кадровий потенціал» як визначального чинника впливу ефективності функціонування організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні визначення поняття «кадровий потенціал»

| Автори            | Трактування поняття                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Альгіна Т. Б.     | Це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи, які використовуються та можуть бути використані у певний момент часу [4].                                                                                          |
| Балинська Н. Р.   | Узагальнююча (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій та досягненням цілей перспективного розвитку організації [5].                               |
| Кречетніков К. Г. | Сукупність фізичних та духовних якостей людини, що визначають можливість та межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати в заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватись у процесі праці [6].                |
| Переверзін Ю. Н.  | Поняття «кадровий потенціал» має подвійний зміст: з одного боку, він характеризує готівковий кадровий склад та його використання, з іншого, визначає не розкриті здібності, не виявлені професійні якості, можливості працівників [7]. |
| Спорихіна С. Н.   | Це характеристика умінь, знань професійних компетенцій, здібностей, що реалізуються у процесі виконання трудових функцій [8].                                                                                                          |
| Льїн А. І.        | Інтегральна характеристика співробітників, що є їх максимальними можливостями для досягнення цілей підприємства [9].                                                                                                                   |

Враховуючи думки вчених, під кадровим потенціалом будемо розуміти сукупну здатність персоналу до виконання покладених на нього функцій та можливість досягнення стратегічних цілей організації.

Важливо уточнити, що термін «кадровий потенціал» помилково ототожнюють із поняттями «трудова ресурси», «трудова потенція» та «людський потенціал». Для усунення подібної невідповідності наведемо їх вихідні визначення [10]:

– трудова ресурси – частина населення країни (зайняті та потенційні працівники), яка за своїм фізичним інтелектуальним станом, здобутою освітою та

професійно-кваліфікаційним рівнем має здатність здійснювати суспільно корисну діяльність;

– трудовий потенціал – трудові можливості підприємства, які є у наявності та/або прогнозуються у майбутньому. Трудовий потенціал визначається кількістю працездатного населення;

– людський потенціал – запас морального та фізичного здоров'я, накопичений населенням, а також відображений у професійній та загальнокультурній компетентності, громадянській та творчій активності, який реалізується в соціальній, виробничій, культурній та інших сферах діяльності.

Отже, кожен із розглянутих термінів має свою сферу застосування, і дані поняття не можуть замінювати чи дублювати один одного.

Для уточнення змісту категорії "кадровий потенціал" важливо виділити його ключові елементи (рис. 1.1).

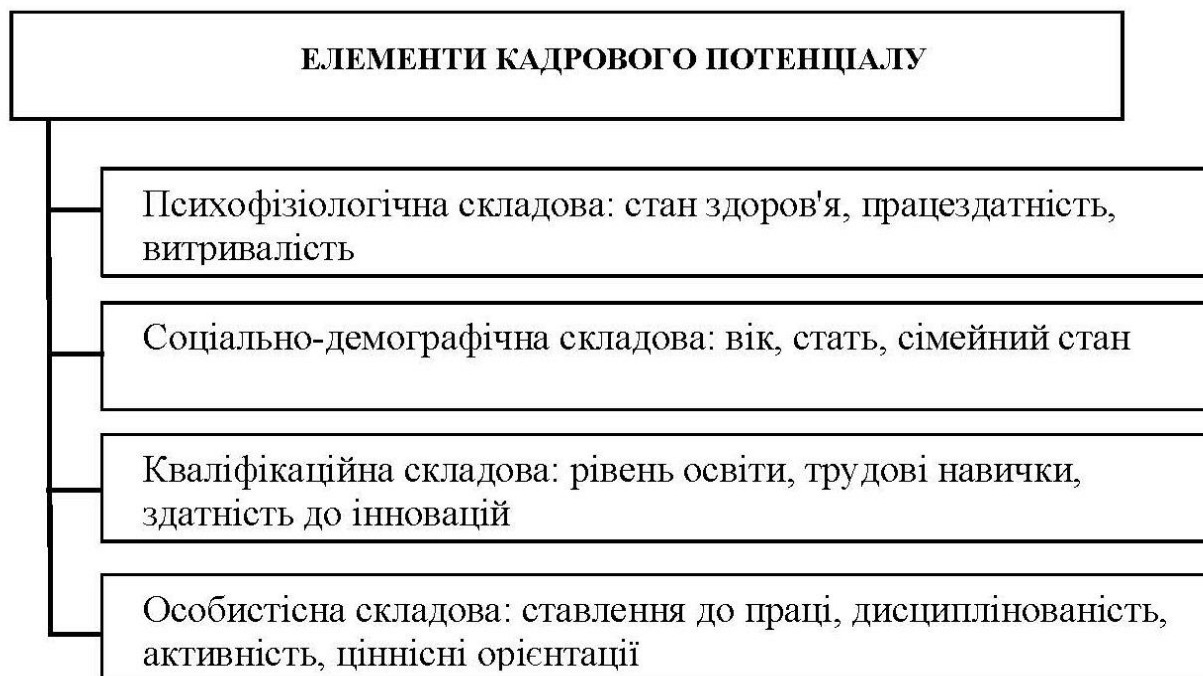


Рисунок 1.1 - Елементи кадрового потенціалу підприємства [11]

Основними параметрами психофізіологічних властивостей працівника є стан здоров'я, рівень працездатності та внутрішні спонукання (мотиви) до виконання робіт. Керування цими параметрами трудового потенціалу передбачає використання технологій, що зберігають здоров'я (охорона праці, техніка безпеки, ергономіка робочого місця), розробку та реалізацію мотиваційних програм, спрямованих на задоволення ключових потреб працівника.

Соціально-демографічні характеристики включають стать, вік, соціальний статус. Їх треба враховувати для створення та впровадження програм професійного розвитку та кар'єрного зростання підприємства та створення умов використання трудового потенціалу працівників.

Третій елемент кадрового потенціалу включає кваліфікаційні характеристики, що купуються та використовуються в процесі трудової діяльності. На рівень кваліфікації впливають освіта, досвід роботи, сформовані навички та вміння. Основними напрямками розвитку персоналу є програми підвищення кваліфікації.

Для кожного робітника мотиваційна складова сприяє підвищенню творчої та пізнавальної активностей, задоволенню працею та здатністю працювати у команді.

Сукупність зазначених показників кадрового потенціалу визначає можливості соціально-економічного розвитку організації. Створення умов для реалізації індивідуальних здібностей працівника відповідно до цілей підприємства дозволяє ефективно організовувати поточну господарську діяльність, виявляти та використовувати інтелектуальні, тимчасові, фізичні ресурси трудового колективу.

Те, наскільки повно використовується кадровий потенціал підприємства, багато в чому визначає конкурентоспроможність його працівників, тобто їх вартість на ринку праці. Підвищення кадрового потенціалу підвищує і його конкурентоспроможність, тобто ступінь відповідності наявних якісних характеристик умов конкретного виробництва та підприємства, існуючої кон'юнктури попиту та пропозиції на трудові ресурси, які мають певні якості. Система безперервної освіти та перепідготовки кадрів та їх професійна кар'єра є

умовами для розвитку кадрового потенціалу, що приводить до зміни організаційних структур та стилю управління. Високий рівень наявного кадрового потенціалу є показником економічної стійкості компанії, якості продукції, що їй виробляється, або послуг, що надаються, умовою її ділової активності [12].

В рамках аналізу кадрового потенціалу в економічній теорії зазвичай оцінюються кількісні та якісні показники (рис. 1.2). Кадровий потенціал організації не постійний так як його характеристики змінюються під впливом часу та прийнятих рішень.

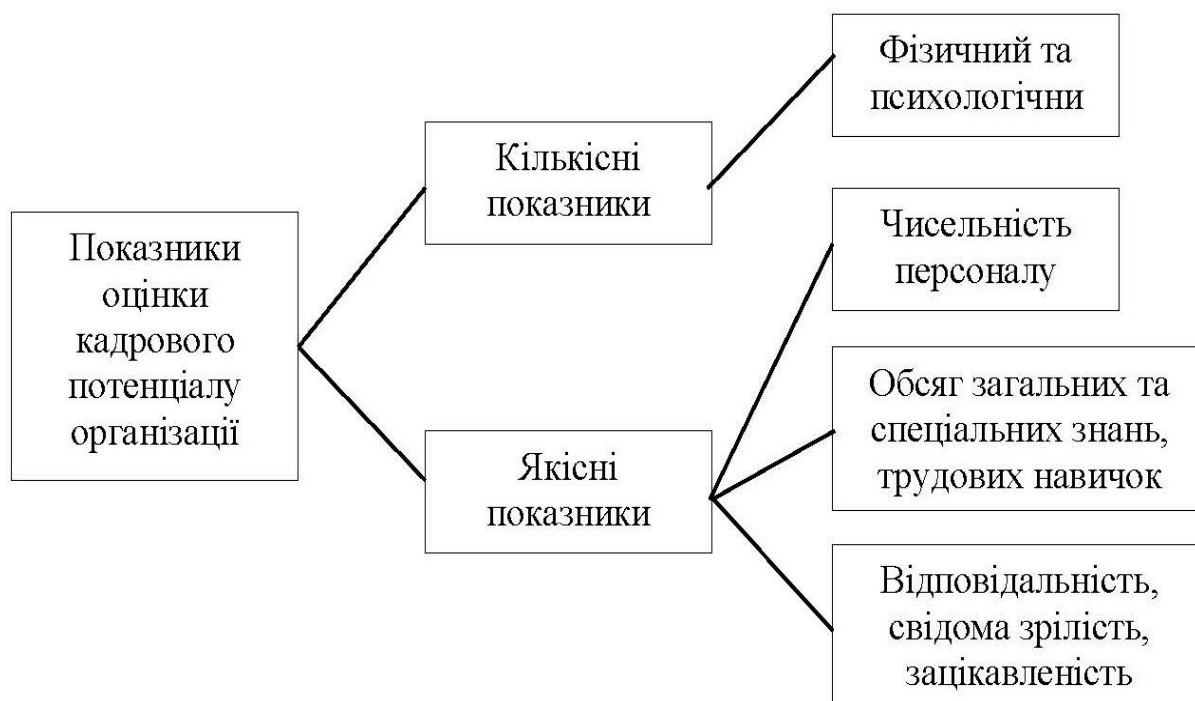


Рисунок 1.2 - Показники оцінки кадрового потенціалу [13]

Для оцінки кадрового потенціалу на основі перелічених вище показників найчастіше використовується коефіцієнтний метод, який передбачає розрахунок коефіцієнтів по обороту і прийому, вибуття, плинності, динаміки і сталості кадрів. Деякі автори використовують загальнонауковий підхід та проводять оцінку кадрового потенціалу у формі висновків, зроблених за результатами аналізу структури та динаміки кількісних та якісних характеристик кадрового складу

підприємства (динаміка чисельності, рівень освіти, вікова структура та ін.). В окремих роботах зустрічається використання інтегрального показника оцінки кадрового потенціалу, який розраховується на основі оцінки окремих кількісних та якісних показників (чисельність та кваліфікація персоналу, вік, стаж роботи на підприємстві продуктивність праці та ін.) [14].

Варто зазначити, що кадровий потенціал має будь-яка організація, але не кожна використовує його ефективно. Ефективне використання кадрового потенціалу характеризується таким станом організаційної системи, у якому досягаються організаційні мети з мінімальними витратами всіх видів ресурсів.

Необхідність розвитку кадрового потенціалу обумовлена тим, що певні якості, здібності та можливості працівників можуть бути як використані, так і залишатися неактивними в процесі трудової діяльності. Вони є гнучкими утвореннями, здатними до розвитку та змін. Управління цим процесом повинно здійснюватися постійно, з урахуванням динаміки розвитку організації, як на етапі її формування, так і в процесі реалізації кадрового потенціалу.

Значення розвитку кадрового потенціалу для підприємства визначається такими параметрами [15]:

- високий кадровий потенціал забезпечує необхідний рівень
- якості робіт (надання послуг) - це пов'язано з наявністю у співробітників організації освіти, знань, навичок, умінь, а також здатності постійно підвищувати професійний рівень;
- створення умов розвитку кадрового потенціалу підвищує лояльність співробітників та стійкість кадрового складу, що сприяє формуванню внутрішньо організаційних зв'язків, необхідних для оперативного та якісного вирішення поточних завдань;
- у процесі розвитку кадрового потенціалу розробляються та реалізуються програми професійного розвитку, кар'єрного зростання, завдяки чому підвищується зацікавленість та залученість працівників у трудовій діяльності саме на даному підприємстві;
- розвиток кадрового потенціалу сприяє розкриттю здібностей

співробітників, що дозволяють застосовувати нові, ефективніші технології та методи трудової діяльності, що позитивно позначається на результатах роботи підприємства;

– для того, щоб розвивати кадровий потенціал, необхідно володіти певними знаннями та навичками, аналітичними та управлінськими здібностями, тому реалізація заходів щодо розвитку кадрового потенціалу на підприємстві сприяє також удосконаленню системи управління.

Процес покращення кадрового потенціалу включає в себе підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, оновлення їх професійної підготовки та навичок завдяки стимулюванню та визначенню вкладу кожного працівника в кінцевий результат діяльності, а це у свою чергу сприяє досягненню місії підприємства та підвищенню його конкурентних позицій в економічному просторі. Отже, в сучасних умовах головним показником успішної діяльності фірм є те, наскільки повно використовується їхній кадровий потенціал у процесі досягнення запланованих показників.

## 1.2 Система управління кадровим потенціалом в епоху цифрової економіки

На початку XXI століття відбувається проривний розвиток цифрових технологій, революція у просторі інформації та прискорення процесів глобалізації економіки. Інформація та її новий стан набуває характеристику найціннішого ресурсу у соціальних, економічних, політичних та господарських процесах. Її застосування перетворюється на актуальні знання, що вимірюються підвищенням рівня продуктивності, а економічні соціальні відносини все більше переходять у мережевий простір. Основною умовою цифрової трансформації у процесах функціонування суб'єктів господарювання ринкової економіки є розвиток цифрових кадрів. Саме від рівня володіння цифрових знань та навичок персоналу сучасних організацій багато в чому визначатиметься і рівень розвитку цифрової економіки країни загалом.

Для повного усвідомлення та глибокого розуміння процесів перетворення

економіки на цифровий сегмент, перш за все, слід дати визначення поняття «цифрова економіка». Розробка та використання даного терміну належить відомому американському вченому в галузі інформаційних технологій Н. Негропonte, який у своїй праці «Бути цифровим» дав прогноз формування цифрової економіки та злиття інформаційного, інтерактивного та світу розваг у єдину цифрову мережу, а також описав та дав прогнози процесу наступної цифровізації життя людини та господарської діяльності.

Враховуючи це під поняттям цифрова економіка прийнято розуміти «...сукупність суспільних відносин, що виникають при застосуванні електронних технологій, електронної інфраструктури та послуг для розвитку суб'єктів господарювання» [16].

Перехід до цифрової економіки потребує перегляду парадигми управління у сфері людських ресурсів. В епоху індустрії 4.0 змінюється ставлення підприємств до забезпечення економічної безпеки, кадрової безпеки - вибору співробітників, управління їх діяльністю та утримання в організації. У зв'язку з цим актуальним стає вивчення системи управління потенціалом працівників у цифрову епоху.

Управління кадрами є однією з ключових функцій будь-якої організації, незалежно від її форми власності. Від якості реалізації кадрової політики залежить рівень мотивації працівників, продуктивність їхньої праці та загальні економічні показники підприємства.

Система управління кадровим потенціалом забезпечує розвиток його професійних компетенцій, організацію роботи та ефективне управління [17].

При цьому необхідно враховувати вплив факторів, які відображені на рис. 1.3.

Зовнішні чинники, що впливають на розвиток сучасних організацій у цифрову епоху, охоплюють зміни в законодавстві, політичну нестабільність, посилення соціальної активності та технологічний прогрес.



Рисунок 1.3 – Перелік чинників для управління кадровим потенціалом [18]

Цифрова трансформація економіки вимагає активного впровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій для підтримання конкурентоспроможності підприємств. Це також передбачає залучення висококваліфікованих ІТ-фахівців, які володіють спеціалізованими знаннями у сфері цифрових технологій [19].

Таким чином, цифровізація економіки є важливим чинником, який впливає на формування кадрового потенціалу організацій. Вона визначає необхідність використання сучасних підходів та інструментів управління персоналом. Основні методи управління представлені у трьох групах, детальний опис яких наведено в табл 1.2.

Таблиця 1.2 - Методи управління персоналом [20]

| Назва                         | Характеристика                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Адміністративні методи        | вимагають більш ретельного опрацювання завдань, що видаються з боку керівника, їх формалізації в локальний акт, що в умовах застосування відповідного ПЗ дає можливість оперативного контролю виконання роботи. |
| Економічні методи             | розкривають можливість моделювання економічної оцінки роботи персоналу, що підвищує точність ухвалення відповідних управлінських рішень.                                                                        |
| Соціально-психологічні методи | спрямовані на вдосконалення управління бізнес-комунікаціями та психологічної адаптації персоналу до «прийняття» нових технологій.                                                                               |

Проблеми цифровізації системи управління розвитком персоналу розглядаються в роботах таких вчених, як Ляковська Є. А. і Козлов В. В. Вони представляють розв'язання задачі відповідності людських ресурсів організації необхідного рівня кадрового потенціалу на основі методів машинного навчання (рис. 1.4).

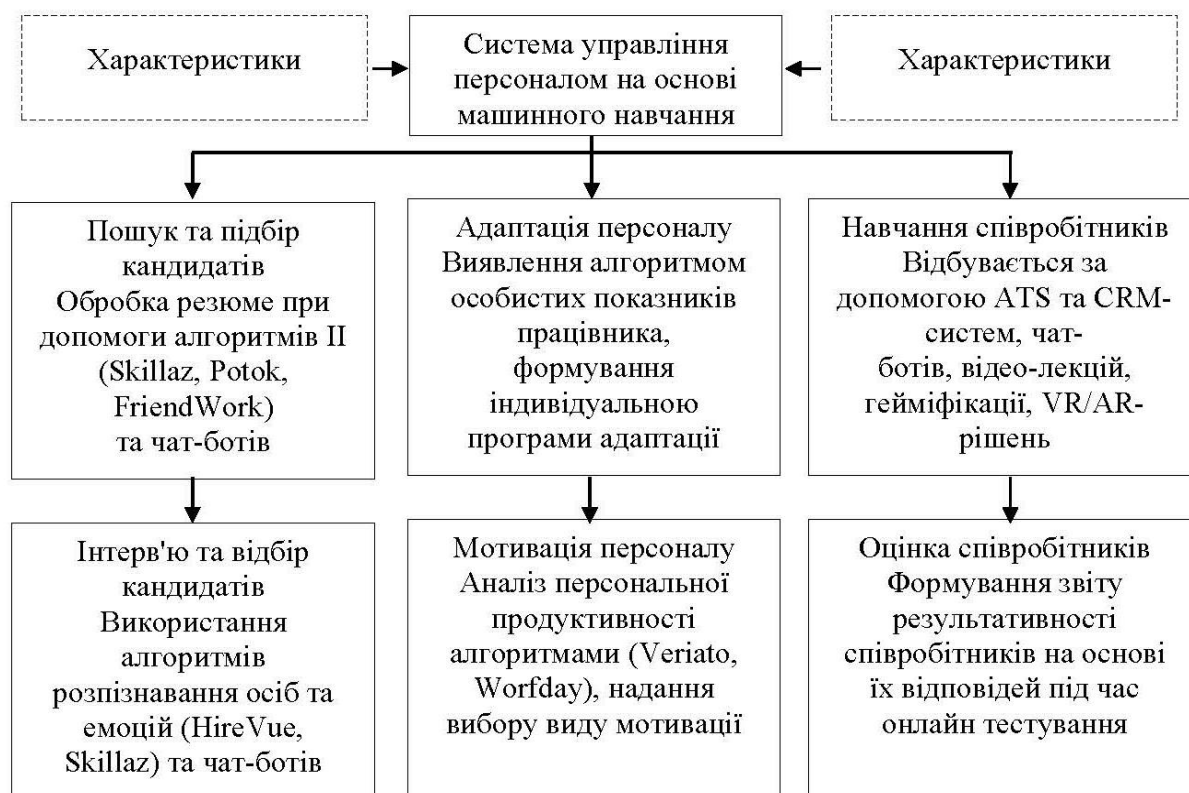


Рисунок 1.4 – Система управління персоналом на основі методів машинного навчання

Основна мета програми робить успішною роботу підприємства за рахунок залучення кваліфікованих фахівців та забезпечення покращення їх навичок у цифровому середовищі [21].

Сучасні алгоритми, що аналізують компетенції, психологічні характеристики, цінності та їх відповідність корпоративній культурі, допомагають оптимізувати процеси управління персоналом. Використовуючи дані з формальних і неформальних джерел, вони знижують витрати часу та ресурсів на підбір, розвиток і ефективне використання людського капіталу. Системи управління персоналом, що базуються на машинному навчанні, є гнучкими та адаптивними, дозволяючи виявляти невідповідності у професійних навичках чи поведінці співробітників. Вони пропонують рекомендації щодо підвищення кваліфікації, планування кар'єрного зростання, управління емоційним станом і створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

### 1.3 Кадровий потенціал: навчання та розвиток персоналу з застосуванням цифрових технологій

На сьогоднішній день людський капітал стає одним із домінуючих факторів інноваційного розвитку, від якості якого залежить ефективність діяльності та конкурентоспроможність компаній. Виходячи з цього, увага сучасних керівників має бути сконцентована на збільшенні вартості цього капіталу за допомогою розвитку та навчання персоналу. Четверта технологічна революція призводить до поступового перегляду базової парадигми та моделей освіти співробітників: отримувати нові знання та обмінюватися досвідом тепер можна дистанційно з використанням мережі Інтернет. Таким чином, швидке зростання online- освіти за останні кілька років роблять аналіз нових стратегій та технологій цифрової освіти особливо актуальним [22].

На думку одного з провідних світових дослідників у галузі управління талантами, Джоша Берсіна, на сьогоднішній день навчання персоналу переходить у цифрове середовище. Відмінною особливістю Digital Learning від стандартних

форм навчання є те, що процес отримання знань будується на застосуванні інноваційних платформ з використанням автоматизованих процесів. Це дозволяє співробітникам мати швидкий доступ до нової інформації у специфіці своєї діяльності та миттєво застосовувати отримані знання на практиці [23].

Наразі відбувається перехід від традиційних форм навчання, де основою освітнього процесу виступає аудиторне спілкування, а носіями інформації – переважно друковані видання, до електронної та дистанційної форм. Таке навчання має на увазі індивідуальний процес отримання компетенцій та способів пізнавальної діяльності учня, який відбувається при опосередкованій взаємодії учасників освітнього процесу у віртуальному середовищі, що функціонує на основі сучасних комунікаційних технологій.

Технологічний розвиток в інформаційній сфері (розвиток мобільних мереж, штучного інтелекту, автоматизації процесів, просунута аналітика даних тощо) дає можливість розширювати межі навчання за рахунок поєднання традиційних методів та сучасних технологій. Розглянемо ключові підходи до організації навчання персоналу епохи цифровизації.

Мікронавчання (microlearning) – процес вивчення освітнього контенту у стислій формі, орієнтованої на конкретний запит.

Передбачається, що протягом робочої зміни працівники повинні виділити 3-5 хвилин для вивчення нового матеріалу, який може бути представлений у вигляді гри, ситуаційного завдання або тесту на певній цифровій платформі. Така система надає миттєвий фідбек та зберігає персональні результати співробітників для виявлення проблемних моментів та їх подальшого усунення. Однак не варто забувати, що мікроленінг не є альтернативою повноцінному курсу, це лише додаткові ланка освітнього процесу [24].

Штучний інтелект та чат-боти активно використовуються в придбанні нових знань та підходять як для мікронавчання, так і для більш тривалої перепідготовки фахівців. Штучний інтелект, вбудований у певну цифрову платформу, симулює поведінку викладача і виконує функції автоматизованого контролю за виконаними завданнями з допомогою чат-бота.

Принцип роботи простий: чат-бот ставить питання щодо специфіки діяльності працівника, а штучний інтелект дозволяє на основі отриманих відповідей швидко оцінити рівень підготовки людини та її професійні якості, а потім побудувати персональну програму навчання. Це допомагає адаптувати освітній контент під конкретну людину, скорочує терміни отримання цифрових навичок, допомагає досягти бажаних результатів продуктивності, а саме спонукати людей до розвитку та досягти помітних результатів для компанії [25].

Гейміфікація (Gamification). Цей підхід спрямовано використання елементів гри в процес навчання, що дозволить зробити його більш захоплюючим та пізнавальним для всіх співробітників компанії. Враховуючи той факт, що сучасне покоління з дитинства знайоме з комп'ютерами та легко адаптується до правил гри, гейміфікація набирає популярності серед представників бізнесу як інноваційний метод навчання персоналу.

Використання рейтингової оцінки персоналу на рівні складності та майстерності, нагороди, статуси, рейтинги та індикатори виконання змагань між учасниками, допоможе відтворити дух гри та згуртувати колектив, сформувати команду, яка може надати підтримку та допомогу всім учасникам. А після проходження певного раунду гри на співробітника чекає заохочення, що суттєво підвищує залученість учня [26].

Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR). Завданням VR технологій є створення ефекту занурення співробітника в тривимірний простір. Аватари та об'єкти з якими взаємодіє працівник схожі на реальні, а не є плоскими фотографіями або фігурами на екрані. Такий рівень занурення у реальність допомагає забезпечити швидке засвоєння матеріалу.

У більшості випадків технології VR/AR використовуються для навчання навичкам у областях, які пов'язані з підвищеним ризиком або великими витратами (пілот літака, шахтар, рятувальник і т.д.).

Крім того, віртуальні технології знаходять своє застосування у процесах формування навичок дій в аварійних та інших непередбачених ситуаціях (дії під час пожежі на складі); допомагають навчитися зняти психологічні бар'єри

(подолання страху та розвиток навички публічних виступів); підтримують спільну роботу учасників тренінгу за допомогою спільного виконання завдань у віртуальній реальності [27].

Поруч із революційними змінами у сфері розвитку та навчання персоналу відбулися зміни у складі затребуваних компетенцій. Відповідно до цього виникають нові, відмінні від попереднього досвіду, цифрові компетенції, якими повинен мати сучасний співробітник.

Під цифровими компетенціями (digital competencies) прийнято розуміти вирішення різноманітних завдань із застосуванням інформаційно- комунікаційних технологій (ІКТ):

- створення контенту за допомогою апаратного забезпечення, включаючи пошук та обмін інформацією;
- відповідати на питання в режимі online;
- взаємодіяти з іншими робітниками у віртуальній реальності;
- комп'ютерне програмування [28].

До ключових компетенцій на сьогоднішній день слід віднести аналітику великих даних, уміння зберігати, обробляти та використовувати інформацію з метою оптимізації процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Виходячи з цього, доцільно систематизувати навички фахівця в цифровій економіці у чотири групи: Hard-skills, Soft-skills, Digital-skills, Power-skills, докладна характеристика яких представлена у табл. 1.3.

Представлене угруповання навичок сучасного працівника дозволяє застосовувати компетентнісний підхід на етапах найму, адаптації, ділової оцінки персоналу, що реалізують функції управління персоналом та підвищують кадровий потенціал організації у світі.

Таким чином, кадровий потенціал представляє характеристику здібностей та можливостей персоналу організації, які сприяють досягненню організаційних цілей та реалізації стратегії підприємства.

Ключовими елементами кадрового потенціалу є психофізіологічні, соціально-демографічні, кваліфікаційні та індивідуальні характеристики, оцінку

яким можна дати за допомогою кількісних та якісних методів. Високий рівень наявного кадрового потенціалу є показником економічної стійкості компанії, якості виробленої їй продукції чи послуг, умовою її ділової активності [30].

Таблиця 1.3 - Компетенції персоналу за доби цифрової економіки [29]

| Найменування групи навичок       | Ключові компетенції                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hard-skills (жорсткі навички)    | знання іноземних мов, навички роботи за комп'ютером, уміння керувати автомобілем чи літаком                                                                                                                                                                                        |
| Soft-skills (гнучкі навички)     | готовність брати відповідальність за проект та інших людей, здатність навчатися та перенавчати, уміння співпрацювати, креативні навички, комунікативні навички, уміння підтримувати ефективну взаємодію, адаптивність, емоційний інтелект, критичне мислення, когнітивні здібності |
| Digital-skills (цифрові навички) | інформаційна грамотність, програмування чи розуміння програмного коду, дизайн-мислення, володіння інструментами кібербезпеки                                                                                                                                                       |
| Power-skills (силові навички)    | оптимізм, цікавість, стійкість, порядність, робота в команді, емпатія, тайм-менеджмент.                                                                                                                                                                                            |

Цифрова революція ХХІ століття дивує своєю швидкістю розвитку та стрімко набирає обертів у всіх сферах та процесах виробничої діяльності, у тому числі й у сфері HR. апровадження цифрових технологій, інтелектуальних систем, роботизації, аналітичних платформ та хмарних рішень у сферу управління персоналом змінює підходи до управління кадрами. Це призводить до формування нової цифрової стратегії, яка переосмислює роль людського потенціалу в організації та оптимізує процеси його розвитку й використання.

Нова система побудована на основі машинного навчання, що скорочує витрати часу та ресурсів, пов'язаних із формуванням, розвитком та використанням кадрового потенціалу. Така трансформація бізнес-процесів у цифрове середовище ставить перед керівниками організацій завдання навчання персоналу нових цифрових навичок.

Адаптація технології «Digital learning», що включає методи мікронавчання, гейміфікації, штучного інтелекту, чат-ботів та віртуальної реальності, дозволить підвищити рівень якості навчання співробітників, що надалі призведе до

підвищення ефективності використання кадрового потенціалу компанії.

## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГАЗПРОМ ЗБУТ УКРАЇНА»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Юридична особа ТОВ "ГАЗПРОМ ЗБУТ УКРАЇНА", код ЄДРПОУ 35829646, було зареєстровано 03.04.2008. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 000 000,00 дол. США.

Місце знаходження Товариства: 04053, Україна, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 8.

Основними видами діяльності є [31]:

35.23 - торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи (основний);

06.20 - добування природного газу;

46.71 - оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;

35.22 - розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи.

Організаційна структура ТОВ «Газпром збут Україна» розроблена відповідно до довгострокових цілей організації. Структура управління графічно представлена у Додатку 1.

Організаційна структура Товариства побудована за лінійно-функціональним типом. За окремими функціями сформовані відділи (служби), керівники та фахівці яких мають знання та навички в даній галузі і самі приймають виробничі рішення, готують проекти планів та звітів, несуть відповідальність перед вищою ланкою керівництва.

Одноосібним виконавчим органом ТОВ «Газпром збут Україна» є генеральний директор, який здійснює оперативне керівництво поточною діяльністю підприємства відповідно до Федерального закону, Статуту підприємства, трудового договору та внутрішніх документів Товариства.

Функціональні обов'язки у межах своїх повноважень виконують заступники

генерального директора, у підпорядкуванні яких перебувають начальники відповідних відділів і служб. Так, наприклад, відділ кадрів ТОВ «Газпром збут Україна» здійснює відбір та набір персоналу, формує програми адаптації та розвитку кадрів, займається кадровим документообігом та надає звітність заступнику генерального директора з управління персоналом та загальним питанням.

Структура Товариства включає 10 філій (8 з них виробничі – зайняті наданням послуг з транспортування газу та інших видів діяльності, виробничо-постачальна філія «Газкомплект» та «Навчально-експертний центр»), які мають у своєму складі 86 виробничо-експлуатаційних баз.

Чітка взаємодія між філією та головною компанією можлива завдяки новітнім системам забезпечення виробничої діяльності. Тут запроваджено геоінформаційну систему, систему телеметрії та корпоративну інформаційну систему.

ТОВ «Газпром збут Україна» має власні виробничі потужності [32].

Для покращення навичок робітників у компанії у 2015 р. було створено курси у вигляді центру підвищення кваліфікації. В ньому представлено біля 30 професій за якими щорічно підвищують кваліфікацію біля 3,5 тис. осіб [34].

Середньооблікова чисельність працівників Товариства за 2023 р. - 3209 чол., функціональна структура яких представлена на рис. 2.1.

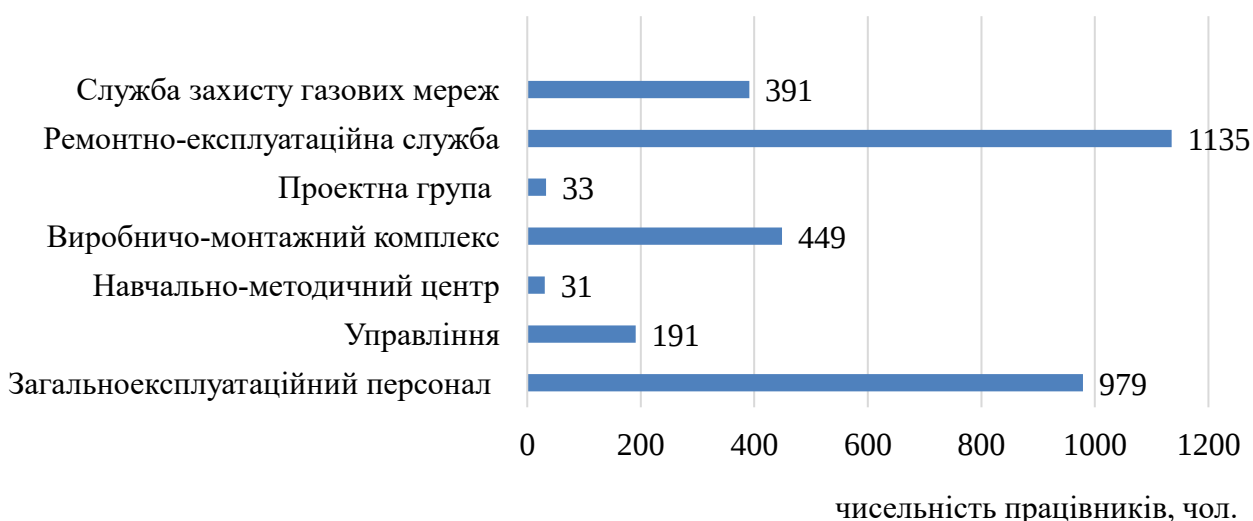


Рисунок 2.1 - Структура персоналу ТОВ «Газпром збут Україна» в 2023 р. , чол.

З представленої діаграми бачимо, що найбільша частина персоналу компанії задіяна у ремонтно-експлуатаційній службі (1135 чол. або 35,3%), найменша – у сфері управління та навчання кадрів (255 чол. або 7,9%). Головною діяльністю підприємства є розподіл газоподібного палива по газорозподільних мережах. Для ремонту та профілактики газового обладнання та газових систем необхідний промислово-виробничий персонал.

## 2.2 Аналіз стану та особливостей розвитку кадрового потенціалу у сучасних умовах

Кадрова політика ТОВ «Газпром збут Україна» спрямована на забезпечення виконання завдань, які стоять перед Товариством, шляхом підбору персоналу та створення умов максимального розкриття потенціалу та розвитку професійних якостей співробітників. Високопрофесійний колектив – головна цінність та важлива конкурентна перевага цієї організації у газовій галузі.

Кадрова політика Товариства покликана зміцнити впевненість працівників у довгостроковому економічному потенціалі Товариства. Реалізація цього завдання базується насамперед на системах внутрішньокорпоративних відносин та продуманої соціальної політики. Суспільство забезпечує умови для постійного професійного розвитку та високий рівень соціальної захищеності [33].

Склад персоналу неоднорідний, оскільки люди, які працюють у Товаристві, відрізняються один від одного за багатьма параметрами: стать, вік, освіта.

Облікова чисельність працівників газорозподілу у 2023 р. становила 3209 тис. чол., з яких 2304 робітників, 675 спеціалістів та 220 керівників. Кількісні та якісні показники забезпеченості персоналом за категоріями представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад персоналу ТОВ «Газпром збут Україна» за категоріями 2021–2023 рр., чол.

| Категорія персоналу | Роки  |       |       | Відхилення 2022 р. від 2021 р. |       | Відхилення 2023 р. від 2022 р. |       |
|---------------------|-------|-------|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|
|                     | 2021  | 2022  | 2023  | чол.                           | %     | чол.                           | %     |
| Робітники           | 2 893 | 2520  | 2304  | -373                           | -0,87 | -216                           | -0,91 |
| Фахівці             | 920   | 785   | 685   | -135                           | -0,85 | -100                           | -0,87 |
| Керівники           | 305   | 303   | 220   | -2                             | -0,99 | -83                            | -0,73 |
| Усього              | 4 118 | 3 608 | 3 209 | -510                           | -0,88 | -399                           | -0,89 |

Результати аналізу показують, що склад працюючих за категоріями персоналу у ТОВ «Газпром збут Україна» змінився таким чином: чисельність працівників у 2021 р. склала 4118 осіб; у 2022 р. стосовно минулого року вона знизилася на 510 чол. або на 22% і склала 3608 чол.; 2023 р. чисельність кадрового складу знову зменшилася, але вже на 399 чол., що у відносному значенні становить 11%. Як результат за цей час спостерігається скорочення чисельності персоналу.

Загалом можна помітити, що в структурі персоналу підприємства переважають робітники – їхня питома вага у 2021 р. склала 70,25% від загальної чисельності, а потім спостерігається збільшення показника до 72,1% у 2023 р. Керівники становлять найменшу категорію – 7% у 2021 р. Слід зазначити, що не зважаючи що за основними категоріями структура персоналу є оптимальною і незначно змінилася, все одно з кожним роком у компанію потрібні висококваліфіковані фахівці та робітники.

Розглянемо структуру персоналу ТОВ «Газпром збут Україна» за статевою ознакою на рис. 2.2.

За період 2021-2023 р. у структурі персоналу підприємства за статевою ознакою переважають чоловіки – загалом протягом трьох років їх питома вага становить 70,9 відсотків. Жінки становлять найменшу частину в структурі персоналу, їхня питома вага знижується з 2021-2022 роки. на 6,37 відсотків, а в 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшується на 2,66%. Таке переважання працівників

чоловічої статі обумовлено специфікою діяльності підприємства – робочі спеціальності пов'язані з важкою фізичною працею, яку може виконувати лише працівник чоловічої статі та війною. Жінки працюють здебільшого у сфері господарсько-фінансової діяльності підприємства та у допоміжному персоналі.

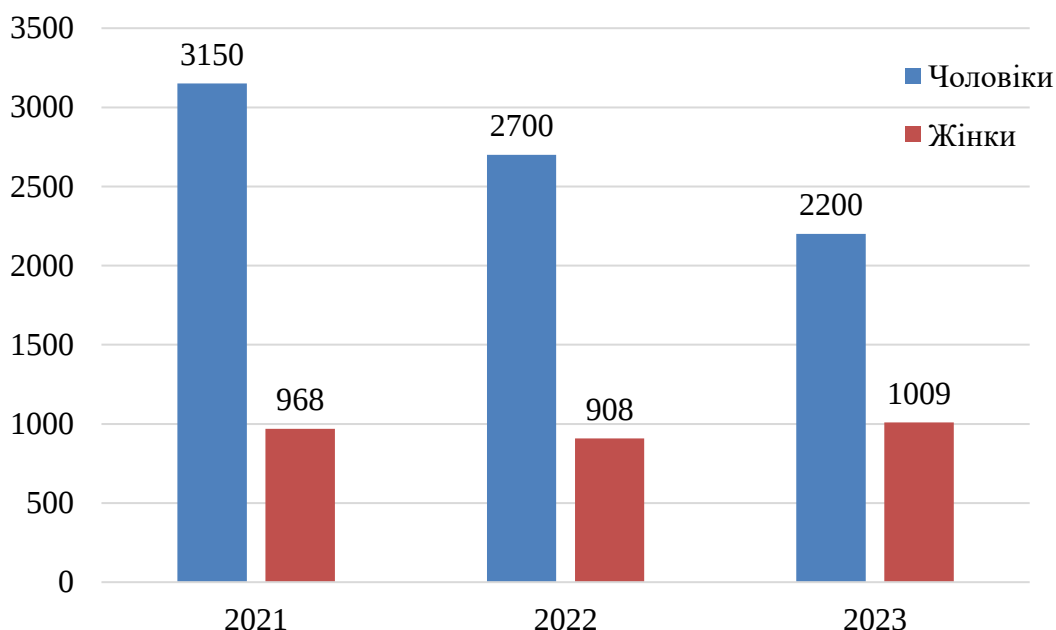


Рисунок 2.2 - Структура персоналу ТОВ «Газпром збут Україна» за статевою ознакою за 2021–2023 р.р., чол.

Чисельність чоловіків за 2021-2022 роки збільшилася на 470 осіб, але скоротилася на 375 осіб. у період з 2022 по 2023 роки. Чисельність жінок на 2020 р. становила 2055 чол. і порівняно з попереднім роком знизилася на 517 осіб, але потім зросла на 143 особи. у період з 2020 по 2021 роки. Таким чином, структура персоналу за ознакою статі значно змінюється з кожним роком, переважно через вибуття працівників жіночої статі.

Тепер звернемо увагу на віковий склад персоналу ТОВ «Газпром збут Україна» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Структура працівників ТОВ «Газпром збут Україна» за віком за 2021–2023 рр., чол.

| Вікова категорія персоналу | Роки  |       |       | Відхилення 2022 р. від 2021 р. |       | Відхилення 2023 р. від 2022 р. |       |
|----------------------------|-------|-------|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|
|                            | 2021  | 2022  | 2023  | чол.                           | %     | чол.                           | %     |
| до 30 років                | 745   | 737   | 420   | -8                             | -0,99 | -317                           | -0,57 |
| від 30 до 40 років         | 1 243 | 1 044 | 852   | -199                           | -0,84 | -192                           | -0,82 |
| від 40 до 50 років         | 1014  | 952   | 726   | -62                            | -0,94 | -226                           | -0,76 |
| 50 років і старше          | 1 116 | 875   | 1 211 | -269                           | -0,78 | -735                           | -1,38 |
| Усього                     | 4118  | 3608  | 3209  | -538                           | -0,88 | -1 470                         | -0,89 |

Зазначимо, що на підприємстві в основному трудяться працівники у віці 50 років і старше, тому в цій галузі потрібні люди з певним багажем знань та досвідом роботи в газовій сфері. Також спостерігається велика кількість співробітників віком від 30 до 40 років, оскільки вони перебувають у працездатному віці і швидко реагують на зміни зовнішнього середовища і легко до них адаптуються.

Проаналізувавши дані табл. 2.2 видно, що чисельність працівників віком до 30 років неухильно зменшується з кожним роком: у 2021р. відбулося скорочення на 8 чол. (3,5%), а 2023 р. – на 317 чол. (19,4%), вплинула війна, і облікова чисельність працівників цієї вікової категорії становила 420 чол.

Частка робітників віком від 30 до 40 років за 2021-2023 р. також знизилася на 199 чол., і ще 192 чол. у період з 2022 по 2023 роки.

Число працівників від 40 до 50 років, зменшилася протягом 3 років: на 12% у 2022 р. та на 11% у 2023 р. Але зростання чисельності персоналу спостерігається і у категорії старше 50 років. Загалом структура персоналу за показником віку розподілена рівномірно, проте потрібно збільшувати кількість молодих фахівців.

Як зазначалося раніше, цінність Товариства становлять кадри, і особливе значення тут має освітній рівень. Аналіз структури персоналу Товариства за рівнем освіти подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Структура працівників за освітою в ТОВ «Газпром збут Україна» за 2021-2023 рр., чол.

| Рівень освіти персоналу | Роки  |       |       | Відхилення 2022 р. від 2021 р. |       | Відхилення 2023 р. від 2022 р. |       |
|-------------------------|-------|-------|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|
|                         | 2021  | 2022  | 2023  | чол.                           | %     | чол.                           | %     |
| Середнє                 | 712   | 636   | 528   | -76                            | -0,89 | -108                           | -0,83 |
| Початкове професійне    | 1 123 | 1 109 | 1 003 | -14                            | -0,99 | -106                           | -0,90 |
| Середнє професійне      | 1 457 | 1 101 | 1 101 | -356                           | -0,76 | 0                              | -1,00 |
| Вища                    | 826   | 762   | 577   | -446                           | -0,92 | -214                           | -0,76 |
| Усього                  | 4118  | 3608  | 3209  | -892                           | -0,88 | -428                           | -0,89 |

Виходячи з даних, поданих у табл. 2.3, слід зробити висновок, що на підприємстві переважають працівники з початковою професійною освітою. Працівники із середньою професійною та середньою освітою також мають високий показник. Отже, на підприємстві працюють грамотні дипломовані фахівці, що свідчить про високу якість роботи компанії. Найменший показник показують співробітники із вищою освітою.

Можемо зауважити, що чисельність працівників із середньою освітою має тенденцію до зниження: за 2021-2023 р. скоротилася на 76 осіб або на 11%, та на 108 чол. (17%) у період 2022-2023 р.р. Частка працівників із початковим професійним зменшилась на 14 чол. у 2022 р., та на 106 чол. за 2023 р. Кількість працівників із середньою професійною освітою також зменшилась у 2022 р. на 356 чол. або на 24%, та залишилась незмінною у 2023 р.

Дані річного звіту за 2023 р. вказують на те, що освітній рівень співробітників Товариства продовжує неухильно підвищуватись: 18,0% від загальної кількості робітників мають вищу освіту, 34,4 % – середню професійну, 40,7 % – початкову професійну та 6, 9% - середня освіта.

Відповідно до сучасних міжнародних досліджень, на Підприємство, зайняте у виробничій сфері, норма коефіцієнта плинності кадрів становить 10-15%, отже, значення даного коефіцієнта в ТОВ «Газпром збут Україна» знаходиться поблизу норми. У майбутньому підприємству необхідно знижувати

цей показник, оскільки часте оновлення персоналу є не ефективним і знижує темпи розвитку за рахунок постійного навчання. Також висока плинність кадрів є фінансово витратною для підприємства внаслідок значної вартості проведення заходів щодо пошуку та найму співробітників [34].

Розглянемо такий показник як продуктивність праці співробітників ТОВ «Газпром збут Україна». Продуктивність праці є індикатором доцільності вкладення коштів у трудові ресурси підприємства. До показників продуктивності праці відносять середньорічний, середньоденний і середньогодинний виробіток одного робітника.

Розрахунки виробітку одного працівника представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників виробітку одного працівника

| № п/п | Найменування показника                                 | Роки   |        |        | Відхилення 2023 р. від 2021 р. |       |
|-------|--------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------------------|-------|
|       |                                                        | 2019   | 2020   | 2021   | Абс.                           | Відн. |
| 1     | Обсяг виробництва, тис. грн.                           | 60 968 | 41 365 | 35 337 | -25 631                        | 0,58  |
| 2     | Середньооблікова чисельність, чол.                     | 4 118  | 3 608  | 3 209  | -909                           | 0,78  |
| 3     | Показників виробітку одного працівника, грн. (п.1/п.3) | 14,81  | 11,46  | 11,01  | -4                             | 0,74  |

На підставі отриманих результатів, у 2023 р. по відношенню до 2021 р. показник виробітку для одного працівника зменшився на 25631 тис. грн., або 39%.

Ефективність використання персоналу підприємства часто виражена через показник рентабельності персоналу, табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Ефективність використання персоналу ТОВ «Газпром збут Україна» за 2021-2023 роки.

| № п/п | Найменування показника                       | Роки   |       |       | Відхилення 2023 р. від 2021 р. |       |
|-------|----------------------------------------------|--------|-------|-------|--------------------------------|-------|
|       |                                              | 2021   | 2022  | 2023  | Абс.                           | Відн. |
| 1     | 2                                            | 3      | 4     | 5     | 6                              | 7     |
| 1     | Прибуток від реалізації продукції, тис. грн. | 101525 | 89294 | 35676 | -65 849                        | 0,35  |

Продовження таблиці 2.5

| 1 | 2                                   | 3     | 4     | 5     | 6    | 7    |
|---|-------------------------------------|-------|-------|-------|------|------|
| 2 | Середньооблікова чисельність, чол.  | 4 118 | 3 608 | 3 209 | -909 | 0,78 |
| 3 | Рентабельність персоналу, тис. грн. | 24,65 | 24,75 | 11,12 | -14  | 0,45 |

За даними табл. 2.5 можна зазначити, що у 2022 р. кожен працівник приносив компанії у середньому 24,75 тис. грн., в 2023 р. тільки – 11,12 тис. грн. Звідси випливає, що рентабельність персоналу Товариства зменшилась на 13,25 тис. грн. та викликала зниження ефективності праці співробітників у створенні прибутку підприємства.

Таким чином, проведений аналіз складу, структури та використання персоналу ТОВ «Газпром збут Україна», а також оцінка продуктивності праці дозволили визначити основні проблеми управління кадрами цього підприємства: щорічне зменшення чисельності персоналу, невисокий рівень освіти співробітників та зниження темпів зростання ефективності використання персоналу.

### 2.3 Оцінка кадрового потенціалу організації

Для визначення якості та ефективності системи управління кадровим потенціалом у ТОВ «Газпром збут Україна», а також з метою достовірності отриманих результатів у ході проведення аналізу необхідно сформулювати систему об'єктивних показників. І тому розглянемо основні напрями кадрової політики підприємства.

У Товаристві щороку затверджується Програма професійного навчання персоналу, метою якої є задоволення потреб у працівниках певних професій, спеціальностей та відповідного рівня кваліфікації. Використані підходи розвитку кадрів дозволяють керувати знаннями співробітників та формувати кадровий резерв.

Для підвищення професійного рівня фахівців у Товаристві здійснюється співпраця навчальними закладами вищої та середньої професійної освіти, центрами додаткової освіти.

Більшість персоналу проходить курси підвищення кваліфікації у філії Товариства – «Навчально-експертний центр», на базі якого у 2023 р. підвищили кваліфікацію та пройшли перепідготовку 224 робітників та 37 керівників і фахівців. Система професійної підготовки персоналу з робітничих професій передбачає підготовку нових робітників або їх перепідготовку, а також навчання другим (суміжним) професіям.

Особлива увага у Товаристві приділяється роботі з молодими фахівцями, створено та функціонують Молодіжні поради. У 2023 році на роботу було прийнято 55 випускників освітніх організацій вищої та середньої професійної освіти. Виробничу та переддипломну практику в підрозділах Товариства пройшли 44 студенти вузів, технікумів та коледжів.

Одним із найважливіших компонентів кадрової політики Товариства є мотивація персоналу. Системи оплати праці та матеріального стимулювання передбачають з урахуванням кваліфікації та ділових якостей встановлення посадових окладів, тарифних ставок, доплат та надбавок залежно від умов праці.

Керівництвом Товариства багато уваги приділяється моральному стимулюванню праці працівників. При якісному виконанні трудових обов'язків та високі виробничі показники працівники нагороджуються Почесними грамотами, їм оголошується подяка.

ТОВ «Газпром збут Україна» - соціально відповідальне підприємство і це є одним з найважливіших принципів діяльності – уважно ставитися до інтересів колективу та суспільства. Щороку в Товариство стає спонсором різних громадських заходів та займається благодійністю.

Підприємство надає працівникам пільги та компенсації, передбачені законодавством та Угодою між адміністрацією та профспілкою працівників на 2021-2023 роки.

Усього протягом 2023 р. на виплати соціального характеру направлено 100 тис. грн., розподіл яких представлено на рис. 2.3.

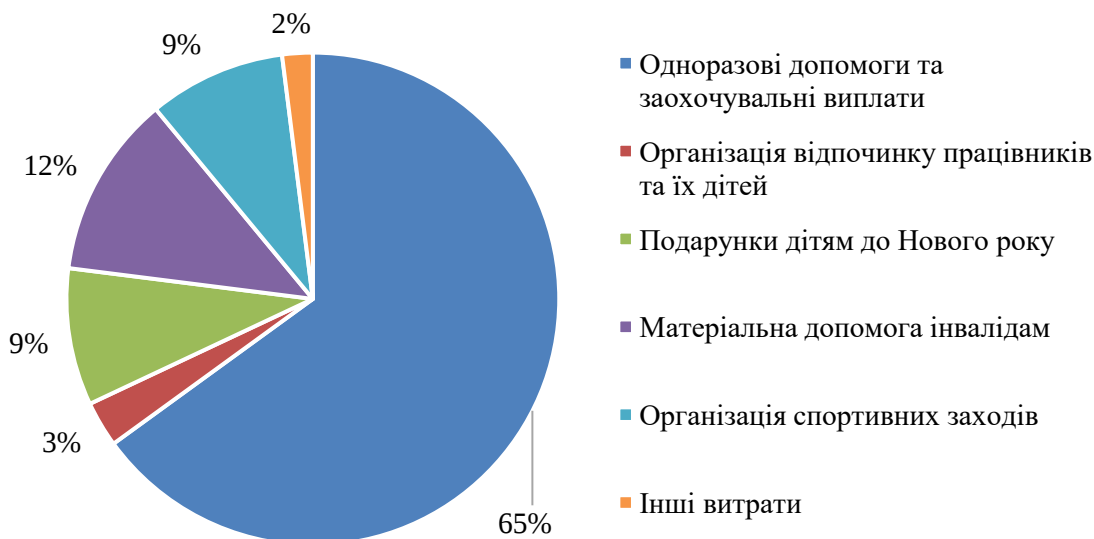


Рисунок 2.3 - Структура соціальних витрат Товариства в 2023 р., %

Так, більшість коштів пішла на одноразові допомоги та заохочувальні виплати працівникам. Товариство виділило по 64 тис. грн. на підготовку до Нового року.

ТОВ «Газпром збут Україна», приділяє велику увагу створенню безпечних та комфортних умов праці для своїх працівників. На підприємстві впроваджено систему управління виробничою безпекою (СУПБ).

За всіма професіями та видами робіт, які виконують працівники ТОВ «Газпром збут Україна», розроблено інструкції з ОП. Вони розроблені на основі типових та галузевих документів, кваліфікаційних довідників з урахуванням накопиченого досвіду роботи в газовій галузі [35].

За підсумками 2023 значення показника частоти виробничого травматизму (Кч) склало 0,33, що нижче планового значення - 0,35.

Аналіз системи управління кадровим потенціалом ТОВ «Газпром збут Україна» проведемо на основі результатів соціологічного опитування, яке представлено у річному звіті в рамках стратегію цифрової трансформації на 2022-

2026 рр. У Товаристві щорічно проводять опитування співробітників, метою яких є оцінка кадрового потенціалу підприємства за факторами, що не піддаються виміру.

Соціологічне дослідження ґрунтувалося на анонімному анкетуванні працівників. У дослідженні взяло участь 359 осіб, серед яких керівники вищої ланки, менеджери середньої ланки, а також виробничий персонал.

Респондентам було поставлено наступне запитання: «Чи задоволені Ви своєю працею?». Співвідношення отриманих відповідей в % представлено на рис. 2.4., свідчать про те, що повністю задоволено 39,5% співробітників, ще 47,5% висловили часткову задоволеність своєю працею в ТОВ «Газпром збут Україна», і лише 13,0% опитаних робота не приносить задоволення.

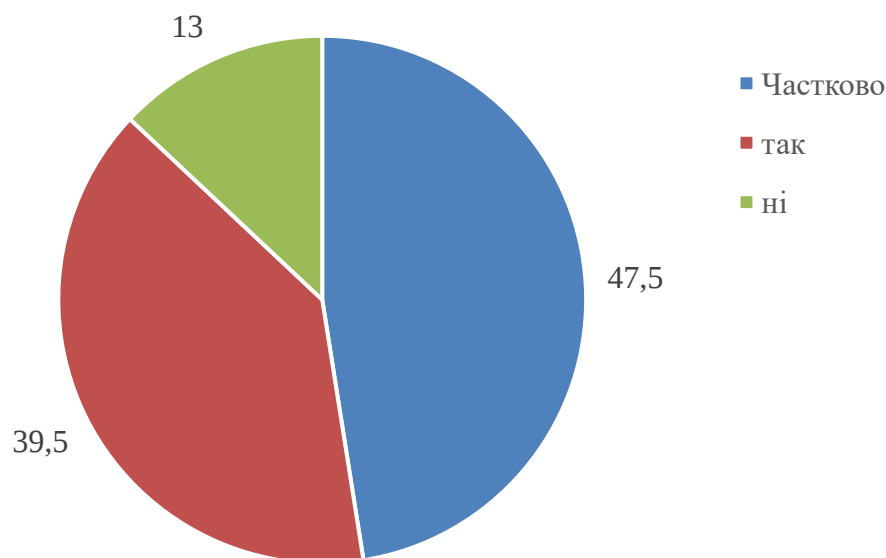


Рисунок 2.4 - Розподіл відповідей на запитання:  
«Чи ви задоволені своїм працею?», %

При вивченні основних факторів, що знижують ступінь зацікавленості працею, було отримано такі результати (рис. 2.5).

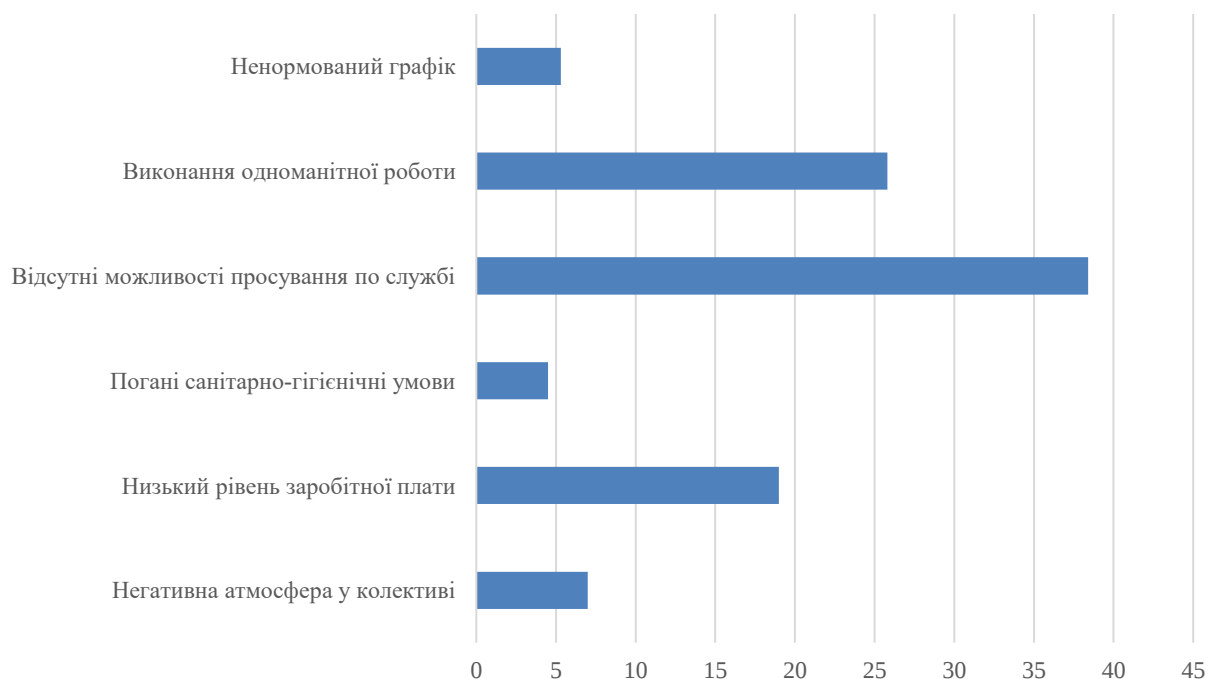


Рисунок 2.5 - Розподіл відповідей на запитання:  
«Що не задовольняє Вас у роботі?», %

Виходячи з відповідей, найбільша частина працівників висловила незадоволеність через відсутність можливості просування по службі (43,4%), виконання одноманітної та монотонної роботи (27,8%), низького рівня заробітних плат (21,0%). На радість у меншою мірою впливають такі чинники, як санітарно-гігієнічні умови, режим роботи, а також відносини в колективі.

Важливим напрямом дослідження було встановлення пріоритетних цінностей працівників. З можливих відповідей працівники могли обрати до трьох найважливіших (рис. 2.6).

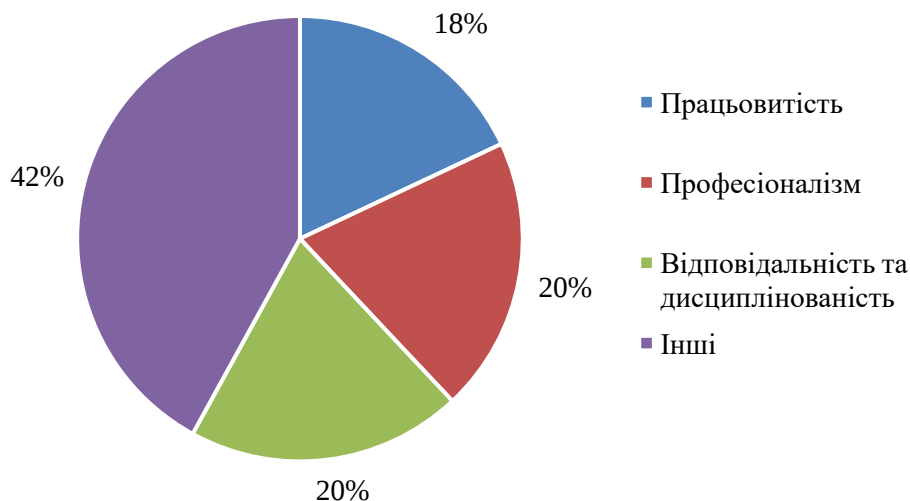


Рисунок 2.6 - Розподіл відповідей питанням:  
«Яких цінностей Ви дотримуетесь своєї роботи?», %

При встановленні пріоритетних цінностей працівники віддають перевагу: працьовитості (18%), професіоналізму (20%), відповідальності та дисциплінованості (20%). Частка опитаних, які віддали перевагу самореалізації, щирості та відкритості, рішучості та наполегливості, лідерству та першості є незначною.

Тому для працівників ТОВ «Газпром збут Україна» саме моральні показники та соціально-психологічна атмосфера в колективі не є головними, а саме першочерговою цінністю є активності пов'язані з діяльністю підприємства саме з високими вимогами до компетеності у нафтогазовій галузі.

Відповіді на питання про подальше навчання та підвищення кваліфікації не є головними, бо 48,3% опитаних стверджують, що це не на часі. 20,2% мають таке бажання, але не роблять ніяких кроків для його реалізації. Таким чином спостерігається пасивність працівників щодо підвищення своєї компетентності завдяки освіті та покращенню професіоналізму. Всього 4,5% опитаних бажають підвищувати кваліфікацію через навчання та розвиватись. Серед опитаних працівників тільки 25,8 відсотків проходили курси підвищення кваліфікації для покращення свого рівня освіти, але надалі не бачать у цьому сенсу (рис. 2.7).

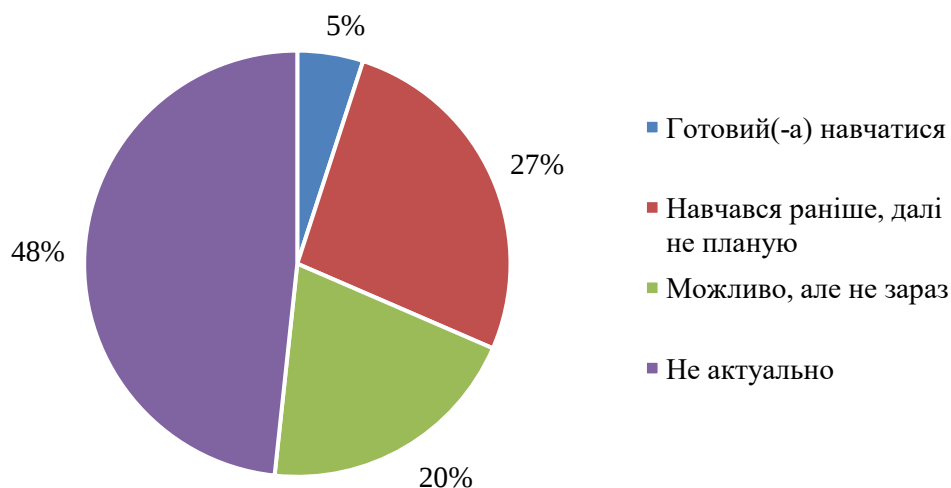


Рисунок 2.7 - Розподіл відповідей на запитання:

«Чи готові Ви підвищувати свій рівень компетентності у вигляді навчання?», %

Особлива увага в ході анкетування приділяється трудовій активності працівників у сучасних умовах. На запитання: «Наскільки і як на Вашу трудову активність впровадження сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій у компанії?», респонденти відповіли так: 15% вважають, що нововведення знижують трудову активність; 65% вважають, що трудова активність зростає; 20%, що залишилися, переконані, що нововведення зовсім не діють на трудову активність (рис. 2.8).

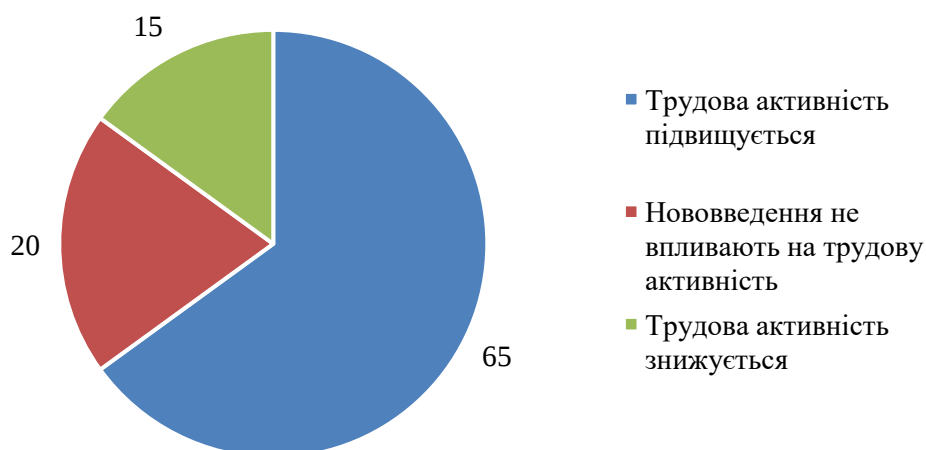


Рисунок 2.8 - Розподіл відповідей на запитання:

«У якій мірі і як діють на Вашу трудову активність інформаційно-комп'ютерних технологій?», %

При цьому, якщо врахувати результати відповідей на питання, що показує фактичне володіння цифровими навичками співробітників, можна побачити наступну картину: більшість співробітників мають середній (41%) або базовий (29%) ступінь володіння цифровими компетенціями. Результати опитування показано на рис. 2.9.

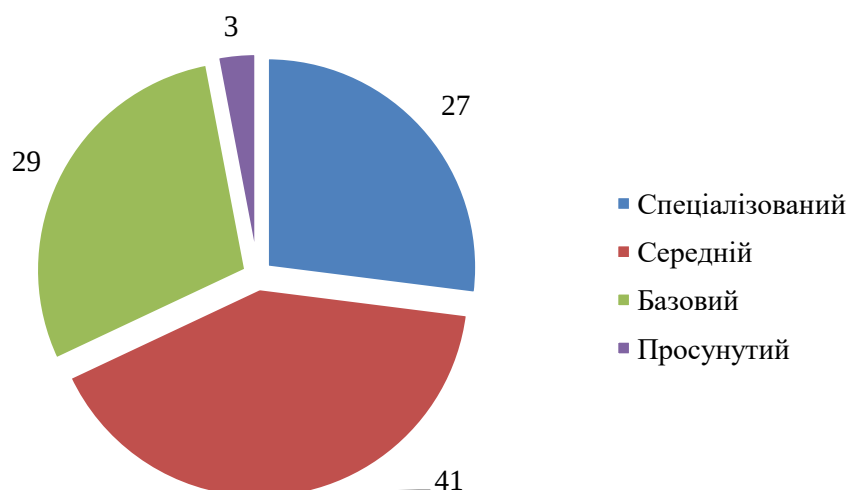


Рисунок 2.9 - Розподіл відповідей питанням:  
«Як Ви оцінюєте свій рівень цифрових компетенцій?», %

Наступним питанням в опитуванні було запропоновано виділити проблеми під час освоєння інформаційно-комп'ютерних технологій. Ними стали відсутність курсів, досвіду та матеріального інтересу, що показано на рис. 2.10.

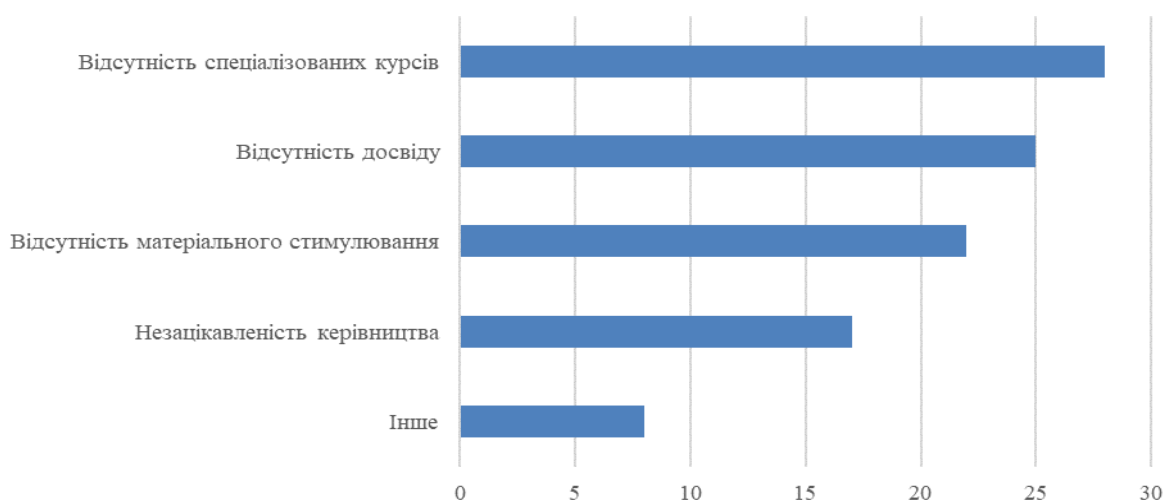


Рисунок 2.10 - Розподіл відповідей питанням: «Які проблеми Ви відчуваєте під час освоєння інформаційно-комп'ютерних технологій?», %

Також важливо було визначити, чи вважають працівники необхідним удосконалювати свої цифрові компетенції - 48% відповіли так; 23% або вважають, що вдосконалювати цифрові компетенції не треба, або треба, але в інших фахівців; всього для 6% це питання здалося скрутним. Дані з цього питання відображено на рис. 2.11.

Виходячи з вищевикладеного аналізу кадрового потенціалу, необхідно приділити увагу негативним та позитивним факторам управління персоналом у ТОВ «Газпром збут Україна».

До позитивних аспектів роботи з кадрами належить:

- якісна мотивація для збільшення продуктивності праці;
- створення позитивної атмосфери у колективі;

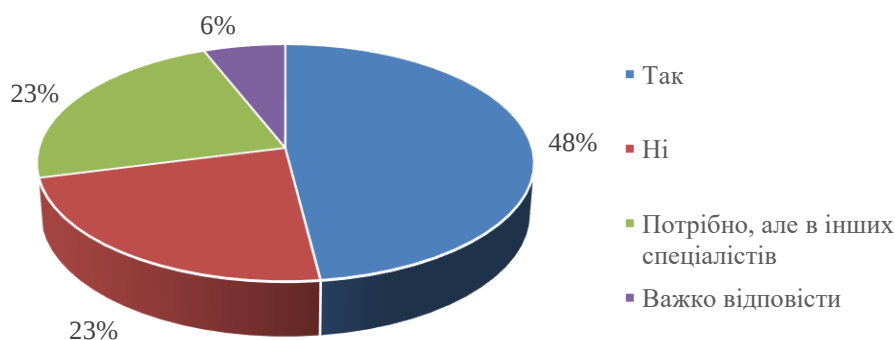


Рисунок 2.11 - Розподіл відповідей питанням:

«Чи потрібно на Вашому підприємстві вдосконалювати цифрові компетенції співробітників?», %

- збільшення трудової активності з допомогою застосування нововведень.
- Негативні моменти у кадровій політиці Суспільства:
- відсутність нових та перспективних методів навчання, за рахунок чого відбувається демотивація персоналу в отриманні нових знань та навичок;
  - відсутність можливості просування кар'єрними сходами;
  - висока плинність кадрів через незадоволеність працею; відсутність

кадрового резерву.

Аналіз кадрових процесів у Товаристві показав, що у структурі персоналу переважають робітники – 73,4% загальної чисельності, а керівники становлять найменшу категорію (11,1%). За статевою ознакою протягом усього періоду переважають працівники чоловічої статі, що зумовлено специфікою діяльності підприємства. Практично більшість працівників мають вищу або середню професійну освіту. В цілому структура персоналу за різними критеріями оптимальна, проте з кожним роком чисельність персоналу скорочується, що потребує забезпечення підприємства молодими та перспективними фахівцями. Продуктивність праці за 2021-2023 р.р. на підприємстві знизилась.

Оцінку кадрового потенціалу ТОВ «Газпром збут Україна» було здійснено на підставі результатів соціологічного опитування, яке дало можливість виділити блоки проблем, з якими стикаються працівники у процесі виконання своєї трудової діяльності. Так, відсутність нових та перспективних методів навчання, незадоволеність працею через відсутність можливості просування кар'єрними сходами, низьких заробітних плат та виконання одноманітної роботи знижує мотивацію та зацікавленість працівників у досягненні мети підприємства. Також дослідження допомогло виявити рівень розвитку цифрової компетентності працівників – значну частину становлять співробітники, ступінь володіння цифровими навичками яких можна охарактеризувати як середню чи базову. Проте більшість працівників (48%) готові розвиватися та вдосконалювати свій рівень знань у галузі інформаційно-комунікаційних технологій.

На підставі отриманих даних можна зробити висновок, що в цілому Суспільство має перспективний кадровий потенціал і різними способами прагне підвищити продуктивність праці персоналу, проте оцінка якісних і кількісних показників дала зрозуміти, що віддача від кадрової політики, що проводиться, перебуває на середньому рівні, а діяльність самих співробітників вважається задовільною.

## РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ГАЗПРОМ ЗБУТ УКРАЇНА»

### 3.1 Заходи впровадження цифрових технологій для покращення управління кадровим потенціалом

Проведений аналіз стану кадрового потенціалу ТОВ «Газпром збут Україна» дозволяє зробити висновок, що він сприяє досягненню поточних та довгострокових цілей Товариства.

Сучасний етап розвитку HR-практик характеризується стрімкою цифровізацією, що радикально змінює традиційні підходи до управління персоналом. Для керівників промислових підприємств встає виклик з виконання автоматизації ключових процесів за допомогою технологій аналізу великих даних і штучного інтелекту. Однак впровадження цифрових рішень потребує високого рівня підготовки співробітників і адаптації їхніх навичок до сьогодення.

Дослідження показують, що основними викликами для працівників є недостатня обізнаність у сфері цифрових технологій, відсутність практичного досвіду та обмежений доступ до спеціалізованих навчальних програм. Це створює суттєві перешкоди для ефективного використання цифрових інструментів у щоденній роботі.

Для подолання цих проблем доцільно впроваджувати системні освітні ініціативи. Зокрема, організація тренінгів, семінарів і програм підвищення кваліфікації, які фокусуються на розвитку цифрових компетенцій, дозволить забезпечити працівників необхідними знаннями для успішної адаптації до цифрового середовища. Таким чином, системний підхід до навчання стане ключовим фактором ефективної цифрової трансформації підприємства [33].

Економічний метод управління людьми є найбільш діяльним, але поряд з ним існує система мотивації на базі ключових показників ефективності - KPI, яка передбачає індивідуальну оцінку праці кожного працівника, виходячи з посади і виконуваних обов'язків. Насправді, весь потенціал економічного методу не

реалізується і зводиться лише до встановлення виплат різним категоріям працівників як зарплати, премії та компенсацій. Ці критерії існують разом із системою оплати праці персоналу рис. 3.1.

| Виявлена проблема                                                                                                                                | Загальноприйнятий метод управління | Способи вирішення означених проблем                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, здатних брати участь у розвитку Товариства на основі цифрових технологій та нових моделей управління | організаційний                     | Індивідуальне проходження курсів підвищення кваліфікації, з метою придбання цифрових компетенцій |
| Відсутність досвіду та цифрова некомпетентність                                                                                                  | організаційний                     | Створення цифрових внутрішньофірмових освітніх платформ                                          |
| Відсутність спеціальних курсів підвищення професійних навичок                                                                                    |                                    | Коучинг та проведення тренінгів, що підвищують цифрові компетенції                               |
| Відсутність єдиної системи оплати праці                                                                                                          | економічний                        | Застосування системи мотивації на базі КРІ                                                       |
| Недостатнє матеріальне стимулювання                                                                                                              |                                    |                                                                                                  |
| Незацікавленість керівництва в освоєнні працівниками цифрових компетенцій                                                                        |                                    |                                                                                                  |

Рисунок 3.1 - Виявлені проблеми у системі управління кадровим потенціалом ТОВ «Газпром збут Україна» та способи їх вирішення

Для усунення вищеперелічених проблем доцільно розробити методичний підхід щодо управління цифровими компетенціями працівників на досліджуваному підприємстві нафтогазової галузі. Підхід містить блоки, зображені на рис. 3.2.

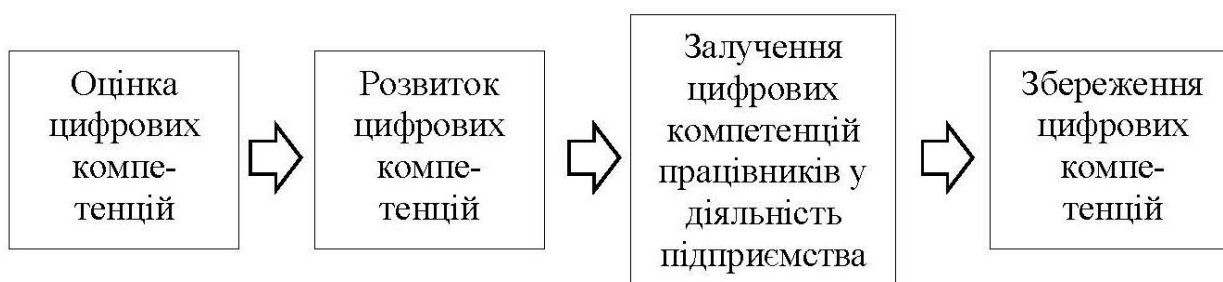


Рисунок 3.2 - Основні блоки з управління цифровими компетенціями працівників ТОВ «Газпром збут Україна»

Оцінка цифрових компетенцій включає два розділи: тестування та аналіз результатів.

При проведенні тестування можна використовувати деякі питання з проведеного попередньо опитування про цифрові компетенції. Це дає можливість визначитись з необхідними курсами для працівників та розробити систему стимулювання з використанням своїх навчальних програм або спеціальних курсів [36]. Для цього треба підвищити плідну роботу з відомими платформами навчальних курсів: Coursera, edX, XuetangX, FutureLearn і Udacity [37-41].

Для робітників треба скласти програму навчання та провести тестування для оцінки засвоєння відповідних цифрових компетенцій.

У разі розвитку цифрової грамотності необхідно ознайомити працівника з основними поняттями та компетенціями, що лежать в основі цифрової грамотності. Навчити переглядати, шукати, фільтрувати, оцінювати та керувати інформацією та цифровим контентом.

Якщо при тестуванні результат показав слабку цифрову навичку в комунікації в інтернеті, то необхідно торкнутися таких тем як соціальні мережі, месенджери, поштові сервіси, цифровий етикет, контентні загрози в інтернеті та кібербулінг.

Для вдосконалення досвіду у створенні цифрового контенту в рамках курсу необхідно буде розглянути принцип роботи віртуальної дійсності та сучасних ігрових технологій. Навчити користуватись сервісами для створення веб-сайтів [42]. Зміст деяких курсів наведено в табл. 3.1.

На ТОВ «Газпром збут Україна» є необхідність впровадити єдину систему оплати праці та грошове стимулювання персоналу на базі КРІ (ключових показників ефективності), що, на відміну від існуючої системи оплати (окладу), націлена на підвищення мотивації виконання посадових обов'язків власно працівниками для досягнення довгострокових та короткострокових цілей компанії. За впровадженням системи на базі КРІ очікується збільшення внеску самих співробітників в результати роботи колективу підприємства.

Таблиця 3.1 - Зміст програм курсів підвищення цифрових компетенцій

| Найменування цифрових компетенцій | Зразковий зміст курсу                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інформаційна грамотність          | перегляд, пошук та фільтрація даних, інформації та цифрового контенту;<br>оцінка даних, інформації та цифрового контенту; управління даними, інформацією та цифровим контентом. |
| Комунікація та співробітництво    | взаємодія у вигляді цифрових технологій; обмін у вигляді цифрових технологій; співробітництво з використанням цифрових технологій; етикет у мережі.                             |
| Створення цифрового контенту      | створення та розвиток цифрового контенту; інтеграція та переробка цифрового контенту; авторські права та ліцензії.                                                              |
| Безпека                           | захист пристроїв, персональних даних та забезпечення конфіденційності;<br>захист здоров'я, благополуччя та навколишнього середовища.                                            |
| Вирішення проблем                 | вирішення технічних проблем;<br>визначення потреб та технологічних рішень; креативне застосування цифрових технологій; визначення прогалин у цифровій компетентності.           |

Переходячи до проблеми, виявленої в ході аналізу соціологічного опитування працівників Товариства (більшість виділила відсутність матеріального інтересу), слід розглянути модель мотиваційних виплат на основі оцінки ефективності KPI [48]:

Всі стимулюючі виплати повинні додаватись в рамках прозорості та зрозумілої системи оцінки роботи та винагороди. Кожен співробітник тоді буде не тільки розуміти, чому і за що він отримав наприкінці року премію, але й може оскаржити саму оцінку та суму виплати. Це головне умови для успіху будь-яких економічних способів стимулювання співробітників, яким нерідко нехтують компаніями.

Застосування оцінки на базі KPI не тільки дозволяє призначати персоналу різні оклади всередині однієї посади, а й точніше застосовувати заходи нематеріального стимулювання, підбирати команди до нових проєктів та призначати співробітників на виконання відповідальних, розвиваючих чи

мотивуючих завдань.

Виплати залежать від посади, цілей і завдань компанії. При цьому у керівного складу картина виглядає зовсім по-іншому. Не ефективно преміювати керівників від чистого прибутку компанії щомісяця, оскільки фінансова результативність промислового підприємства може коливатися протягом року, багато в чому через зовнішні чинники. Добре компанія спрацювала чи погано можна буде сказати лише загалом протягом року, тому й премія має бути річний.

«Розмір змінної частини грошової винагороди за результатами врахування КРІ має становити щонайменше 30% від окладу [49]. Періодичність та розмір виплат премій відображено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Рекомендована періодичність та розмір виплат премій різним категоріям працівників ТОВ «Газпром збут Україна»

| Категорія працівників | Розмір премії від окладу | Періодичність виплат |
|-----------------------|--------------------------|----------------------|
| Робітники             | 10-30%                   | раз на місяць        |
| Фахівці               | 30-50%                   | раз на квартал       |
| Керівники             | від 50%                  | раз на рік           |

Щоб впровадити оцінку цифрових компетенцій працівників на основі КРІ потрібно [50]:

- розробити показники відповідно до цифрових компетенцій у роботі співробітників;
- сформулювати матрицю основних та цифрових показників системи КРІ. Цей процес називається плануванням, коли задаються нормативні значення на кожен заданий проміжок часу (місяць, квартал, рік). Тут важливо співвіднести показники використання цифрових компетенцій з індикаторами ефективності роботи співробітників. Планові значення показників мають бути раціональними та обґрунтованими;
- впровадити систему мотивації робітників. На даному етапі складається програма стимулювання, що включає матеріальні (премії, бонуси) та

нематеріальні (грамоти, безкоштовні корпоративні курси, додаткова відпустка або відгул) заохочення. А щоб процес мотивації став для працівників цікавим його можна створити в ігровій формі, який підвищить інтерес співробітників до роботи та збільшить здоровий конкурентний дух команди;

- пояснити нову систему оцінювання працівникам (тут важливо довести інформацію до співробітника, щоб він розумів, як працюватимуть нововведення і як аналізуватиметься його робоча діяльність;

- використовувати матрицю цифрових компетенцій Товариства. Розробити та випустити документ для керівників підрозділів, який регламентував би цифрові показники та шкали їх оцінювання. На цьому ж етапі можна сформувати фокус-групу та випробувати на них майбутні напрацювання у системі КРІ;

- скласти таблиць цифрових показників по кожному співробітнику (виконується після того, як усі показники затверджено та планові значення розраховані. У таблиць необхідно буде регулярно записувати результати аналізу роботи кожного співробітника);

- контроль (після впровадження нововведень проводити моніторинг функціонування нової системи КРІ, стежити за досягненням планових показників, у цьому допоможуть такі сервіси, як дошка Trello, системи CRM та інші, вносити коригування за наявності відхилень від планових показників).

Можна зробити висновок, що для ТОВ «Газпром збут Україна», що має на меті розвиток цифрових навичок персоналу, буде доречним застосування системи оцінки на базі КРІ. Дана система дозволить також мотивувати тих співробітників, які готові розвивати себе і підприємство. Враховуючи вищесказане нами розроблено послідовність дій, яка показує, як правильно управляти цифровими компетенціями працівників промислових підприємств. Ця послідовність оформлена у вигляді алгоритму (Додаток 2), завдяки якому можна грамотно оцінити, навчити та зацікавити працівників Товариства розвивати свої цифрові навички та компетенції.

### 3.2 Оцінка ефективності заходів для покращення управління кадровим потенціалом

Після розробки заходів з розвитку цифрових компетенцій слід визначити їх ефективність.

Економічний ефект впроваджуваних основних заходів щодо вдосконалення системи навчання персоналу розраховуємо за формулою [51].

$$E = \Pi_{\text{п}} - B, \quad (3.1)$$

де  $E$  - економічний ефект, грн.;

$\Pi_{\text{п}}$  - прибуток у планованому періоді, грн.;

$B$  - Витрати реалізацію заходів.

Прибуток від заходів, що впроваджуються, в планованому періоді розраховується за формулою [52].

$$\Pi_0 = \Pi_1 \times K_{\text{е}}, \quad (3.2)$$

де  $\Pi_0$  та  $\Pi_1$  - прибуток у плановому та базовому періодах, грн.;

$K_{\text{е}}$  - коефіцієнт ефективності.

Чистий прибуток Товариства у 2021 р. склав 365 582 тис. грн.

Прийнявши коефіцієнт ефективності на рівні 0,05 розраховуємо чистий прибуток в плановому періоді:

$$\Pi_{\text{п}} = 365582 \times 0,05 = 17838350 \text{ грн.}$$

Збільшення прибутку в запланованому періоді очікується завдяки реалізації запланованих заходів по підвищенню цифрових компетентностей працівників ТОВ «Газпром збут Україна».

Враховуючи, що вартість заходів складає 4180000 грн. величина економічного ефекту буде складати:

$$E = 17838350 - 4180000 = 13658350 \text{ грн.}$$

Термін окупності заходів визначемо за формулою 3.3 [53].

$$T_o = B / E \quad (3.3.)$$

де:  $T_o$  – термін окупності;

$B$  - вартість заходів;

$E$  – економічний ефект.

$$\text{Термін окупності} = 4180000 / 13658350 = 0,33 \approx 3,8 \text{ міс.}$$

Далі у табл. 3.3 наведено результати впровадження заходів для підвищення цифрових навичок персоналу ТОВ «Газпром збут Україна».

Використання моделі компетенцій є надійною основою для побудови ефективної системи управління персоналом Товариства з метою максимально повного та результативного використання професійного потенціалу його співробітників, оскільки опис компетенцій та вимог до їх виразності з боку організації дозволяє визначити, які навчальні курси має пройти співробітник, щоб розвинути в собі необхідні підприємства цифрові компетенції, зокрема власними силами, з допомогою самоосвіти

Таблиця 3.3 - Показники соціальної ефективності запропонованих рекомендацій у ТОВ «Газпром збут Україна»

| Показник                                                                                                                            | Фактичний рівень 2023 р. | Запланований рівень |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Відсоток задоволених співробітників системою навчання у Товаристві, %                                                               | 48,3                     | 75                  |
| Відсоток співробітників, у яких спеціалізований рівень цифрових компетенцій, %                                                      | 27                       | 70                  |
| Відсоток працівників, які регулярно проходять оцінку з компетенцій з метою здійснення процедур, пов'язаних з навчанням персоналу, % | 0                        | 100                 |
| Коефіцієнт плинності кадрів, %                                                                                                      | 14,2                     | 11,7                |

### 3.3 Закордонний досвід розвитку кадрового потенціалу та його застосування на підприємстві

Накопичений провідними зарубіжними організаціями досвід по управлінню персоналом у нафтогазовій галузі, є дуже актуальним для сучасних українських підприємств з врахуванням застосування моделі інноваційного розвитку кадрового потенціалу. Вивчення передового досвіду вказує, що така модель здатна дати реальний економічний ефект, а не лише є прерогативою закордонного менеджменту.

За станні роки нафтогазові компанії активно стали активно застосовувати технології штучного інтелекту у процеси управління своїм персоналом. Засоби віртуальної реальності, надання віддаленого доступу дозволили навчати працівників, зайнятих на виробничих об'єктах підвищеного класу небезпеки, привели до зменшення нештатних ситуацій, дають можливість дистанційно керувати обладнанням і т.д. Тому є необхідність вивчити цей досвід для поліпшення якості роботи персоналу в ТОВ «Газпром збут Україна» на основі використання цифрових технологій.

Японська компанія Іптех, найбільша з розвідки та видобутку нафти та газу в Японії, функціонує на принципах відданості до традицій, високої обов'язковості довгострокової вигоди від удосконалення особистості, згуртованості колективу та покращення морального клімату [54].

Стимули, що базуються на японському стилі інноваційного розвитку використовує елементи переконання, а на примушування працівників [55].

Кожного з працівників оцінюють по вкладу в роботу колективу що впливає на ефективність роботи всього підприємства.

До основних специфічних особливостей розвитку кадрового потенціалу в нафтогазовій компанії можна віднести довічне наймання, оплату праці відповідно до вислугою років, своєчасне навчання на робочому місці, що формує гарне мотиваційне середовище.

Цікавим є досвід американської транснаціональної нафтосервісної компанії Halliburton, в основу кадрової політики якої покладено систему управління талантами (Talent Management). Це цілеспрямована діяльність у компанії зі створення, розвитку та використання когорти талановитих співробітників, які вміють ефективно вирішувати складні бізнес-завдання і здатні надалі зайняти керівні позиції. Тут важливо зазначити, що щодо вищого керівництва використовується «закрита» кадрова політика, оскільки на ключові посади призначаються лише співробітники організації, яких протягом тривалого часу цілеспрямовано навчають та розвивають.

Корпорація має можливість вибирати кращих фахівців, які є на ринку праці, завдяки іміджу кращого роботодавця, що пропонує комфортні умови для персоналу, який з великою увагою ставиться до кар'єрних та особистих потреб співробітників.

Оцінка персоналу компанії отримала назву "Сесія С". Співробітників оцінюють за двома важливими показниками: результати роботи та потенціал розвитку, тобто наявність необхідних навичок, компетенцій, відповідність цінностям компанії та ін. За підсумками «Сесії С» весь персонал розподіляють за трьома категоріями:

- найкращі (приблизно 20 %) – це найефективніші працівники, які мають найбільший потенціал – група майбутніх лідерів;
- цінні (близько 70%) – співробітники з добрими результатами роботи та середнім потенціалом розвитку – ці співробітники є головною продуктивною силою компанії;
- найменш ефективні (близько 10%) – персонал, який має низькі результати та низький потенціал – це кандидати на звільнення [56].

Інформація про результати оцінки та кар'єрні можливості є відкритою та доступна кожному співробітнику.

Навчання у компанії – постійний та безперервний процес. Для цього в 2016 р. було створено Центр підготовки лідерів, який вважається одним із перших корпоративних університетів. Термін програм триває від півтора до трьох років і включає теоретичний та практичні модулі.

Ротація дозволяє талановитому співробітнику проявити себе в інших сферах діяльності: на вищому рівні управління або складних і проблемних ділянках і т.п. Ротація дає можливість співробітнику продемонструвати здатність працювати у різних ситуаціях та умовах.

Менторинг (наставництво) – обов'язковий елемент управління талантами, причому наставниками можуть бути молодші співробітники, мають великий досвід, наприклад, у сфері використання інформаційних технологій. Наставництво дозволяє лідерам продемонструвати свої управлінські здібності, оскільки їх оцінюють за успіхами підопічних.

Роботизація праці в компанії реалізована за допомогою роботів, дронів, машинного навчання та когнітивних технологій. Роботи використовуються в складних і небезпечних умовах, здатні працювати автономно та самонавчати в процесі своєї діяльності. Когнітивні технології застосовуються для автоматизації рутинних процесів. Реалізація напряму роботизації дозволяє компанії оптимізувати чисельність співробітників, підвищити продуктивність праці та збільшити креативний потенціал персоналу.

У британській нафтогазовій компанії Shell основною цінністю є персонал, тому процес управління побудований таким чином, щоб гармонізувати цілі бізнесу та завдання окремого співробітника, які повинні бути зрозумілі кожному працівникові і відповідно приносити користь компанії [57].

Для кожного співробітника корпорації розробляється план індивідуального розвитку, основою якого є модель компетенції певної посади. План задає загальний напрям, а перелік та обсяг конкретних завдань на рік узгоджуються та коригуються з безпосереднім керівником.

Індивідуальний план працівника передбачає вибір куди, у якому напрямі та якими темпами він буде рухатись, що залежить від самого співробітника, і навіть від наявних можливостей у компанії та її здібностей [58].

Своїм глобальним завданням компанія бачить у забезпеченні компанії перспективними співробітниками, тому там уважно ставляться до талановитих випускників, маючи на увазі, що вони можуть стати цінними фахівцями для концерну загалом та працювати у будь-яких її представництвах у всьому світі. За їх відборі дивляться, насамперед, не так на досвід роботи, але в потенціал, бажання і готовність розвиватися, зростати у професійному та особистісному плані.

Для випускників вузів у компанії також створено програму «Розвиток». Її головним завданням є розвиток майбутніх лідерів концерну за рахунок формування та вдосконалення професійних та лідерських компетенцій. Вона включає навчання на робочому місці, наставництво, тренінги, дистанційні курси тощо. Приділяючи велику увагу молодим фахівцям, концерн інвестує у своє майбутнє, забезпечуючи наступність при зміні управлінських поколінь.

Але не лише молоді фахівці можуть розвиватися у компанії.

Компанія дотримується принципу поваги до особистості як такої, і в організації існує можливість розвивати «пізню кар'єру» у віці. Дані щодо компетенцій та розвитку кожного співробітника заносяться в єдину базу. Ці дані аналізуються за певними параметрами, і завжди можна на підставі порівняння сказати, наскільки просунувся той чи інший співробітник, які його особисті досягнення та внесок у спільну справу та завдяки змінам яких показників це було

досягнуто.

Нафтогазова компанія Shell у січні 2022 р. з врахуванням процесу цифрової трансформації для управління командою з 8000 співробітників почала використовувати штучний інтелект. Це відбулось завдяки використанню програми SAP Resume Matcher для підбору персоналу на вакантні місця. Досвід співробітників вивчає алгоритм. Він відбирає найкращі варіанти та пропонує їм роботу. Цей процес відбувається в один клік. Крім того система постійно відстежує прогрес співробітників з часом, і це допомагає керівництву робити менше помилок надалі.

Тому слід відзначити, що компанія проводить заходи в розрізі управління кадровим потенціалом і в основному застосовує практики у його розвитку. Крім того слід застосовувати корисний досвід закордонних компаній в системі навчання та оцінки персоналу, яка спрямована на індивідуалізацію. Для кожного конкретного випадка необхідно знайти інструмент впливу на людину з метою вирішення завдань. Як рекомендація для роботи Товариства стала практика персоналізації деяких процесів управління персоналом, адже вислів, що кожен співробітник є унікальним і має власну траєкторію розвитку є актуальним для сучасних умов праці.

Вивчення та наліз американського, японського та європейського досвіду управління людським капіталом у нафтогазовій галузі промисловості виявив велику кількість інструментів для розвитку внутрішньої мотивації працівника компанії.

Як результат слід переняти досвід роботи з талановитою молоддю. На відміну від американської моделі, яка має ексклюзивний підхід до кожного робітника Європейська модель допускає, що кожна людина має талант. Тому завданням HR-служби є створення умов для знаходження цих талантів.

Так як для ТОВ «Газпром збут Україна» важливим активом висуното персонал, то процес забезпечення підприємства перспективними співробітниками має ґрунтуватися на інклюзивному підході.

Завдяки цим можливостям підприємства пристосовуються до сучасного світу завдяки впровадженню та розвитку інноваційного підходу до розвитку трудового потенціалу. Тому пропонується реалізувати заходи щодо покращення системи управління цифровими компетностями працівників.

Під час скрутного становища в країні зростає у Товариства зростає потреба у висококваліфікованих співробітниках, які працюватимуть з урахуванням останніх досягнень науки та вміють застосовувати новітні технології. Тому пропонується розробити нематеріальну систему мотивації для стимулювання праці на основі KPI (Key Performance Indicator). Після застосування представленої раціональної системи розвитку персоналу в умовах цифрової економіки компанія матиме в своєму розпорядженні висококваліфіковані кадри, робота яких може вивести її на новий рівень. Ця система працюватиме ефективніше у рази.

Було вивчено досвід найбільших американських, європейських та японських нафтогазових компаній у галузі розвитку потенціалу співробітників. Аналіз показав, що ТОВ «Газпром збут Україна» застосовує аналогічні методи для покращення системи стимулювання праці, внутрішньої мотивації працівників, застосування інклюзивного підходу в управлінні талановитими співробітниками, а також індивідуалізація та персоналізовану систему навчання та оцінки компетенцій. Це допомагає стандартизувати систему якісного управління людьми для ефективного розвитку бізнесу у сучасних умовах.

## ВИСНОВОК

Проведене дослідження в рамках кваліфікаційної роботи показало, що наявність висококваліфікованого персоналу з певними здібностями важливий для досягнення організаційних цілей та реалізації обраної стратегії.

У теоретичній частині дано визначення поняття «кадровий потенціал», що є характеристикою умінь, знань професійних компетенцій, здібностей персоналу, що реалізуються у процесі виконання трудових функцій.

У рамках теоретичної частини, було вивчено нову цифрову концепцію управління персоналом із застосуванням штучного інтелекту. Така цифровізація функцій HR служби висуває нові вимоги до співробітників – виникає потреба безперервного навчання та набуття цифрових компетенцій. Адаптація технології «Digital learning», що включає методи мікронавчання, гейміфікації, штучного інтелекту, чат-ботів та віртуальної реальності, дозволить підвищити рівень якості навчання співробітників, що надалі призведе до підвищення ефективності кадрового потенціалу підприємства.

В аналітичній частині роботи була наведена організаційно-економічна характеристика Товариства, основною метою кадрової політики якого є забезпечення виконання завдань, що стоять перед ним, шляхом підбору, навчання, мотивації персоналу та створення умов максимального розкриття потенціалу та розвитку професійні якості співробітників.

Аналіз кадрових процесів у Товаристві показав, що чисельність персоналу у філії з кожним роком зменшується, і, як наслідок, веде до збільшення вакантних посад та потребує забезпечення підприємства молодими та перспективними фахівцями. У структурі персоналу підприємства переважають робітники – 73,4% загальної чисельності, а керівники становлять найменшу категорію (11,1%). За статеву ознакою протягом усього періоду переважають працівники чоловічої статі, що зумовлено специфікою діяльності підприємства. Суспільство має грамотних фахівців, тому що практично у більшій частині співробітників є вища або середня професійна освіта. Звідси можна дійти невтішного висновку, що у

аналізованому підприємстві структура персоналу за різними критеріями оптимальна.

У результаті аналізу руху робочої сили вдалося з'ясувати таке: коефіцієнт обороту прийому знизився, а коефіцієнт з вибуття збільшився, що пов'язані з оптимізацією робочих місць. Продуктивність праці за 2021-2023 р.р. на підприємстві зростає: середньорічне вироблення одного працівника підвищилося на 50,14%, середньоденний і середньогодинний вироблення одного працівника – на 26,29%. Однак показник рентабельності персоналу Товариства зменшився та викликав зниження ефективності праці співробітників у створенні прибутку підприємства.

Було здійснено оцінку кадрового потенціалу ТОВ «Газпром збут Україна» на підставі результатів соціологічного опитування, яке було проведено в рамках реалізації стратегії цифрової трансформації на 2023–2026 роки. Так, відсутність нових та перспективних методів навчання, незадоволеність працею через відсутність можливості просування кар'єрними сходами, низьких заробітних плат та виконання одноманітної роботи знижує мотивацію та зацікавленість працівників у досягненні довгострокових цілей підприємства. Також дослідження допомогло виявити низку проблем у освоєнні працівниками цифрових компетенцій, а саме потребу у розвитку своїх цифрових компетенцій, яку не завжди підприємство здатне задовольнити, а також відсутність грамотної системи матеріального стимулювання розвитку цифрових навичок.

На підставі отриманих даних відзначено, що в цілому підприємство має перспективний кадровий потенціал і різними способами прагне підвищити продуктивність праці персоналу, проте оцінка якісних і кількісних показників дала зрозуміти, що віддача від кадрової політики, що проводиться, перебуває на середньому рівні, а діяльність персоналу в рамках цифровізації робочих процесів вважається задовільною.

Тако ж було запропоновано практичні заходи для вдосконалення потенціалу ТОВ «Газпром збут Україна» шляхом розвитку цифрових компетенцій працівників. Ці заходи спрямовані на впровадження заходів для формування

стратегічних і тактичних планів розвитку персоналу, які відповідають сучасним вимогам цифрової економіки.

Розроблено алгоритм управління цифровими компетенціями співробітників, що дозволяє комплексно оцінювати їхні навички, організовувати навчання та стимулювати розвиток цифрової грамотності. Основні напрями цього алгоритму включають:

- оцінку цифрових компетенцій працівників шляхом тестування та визначення зон для вдосконалення навичок;
- розвиток компетенцій через свої навчальні програми або корпоративні курси чи спеціалізовані зовнішні;
- застосування знань у діяльності компанії за допомогою обміну досвідом, практик наставництва та впровадження командної роботи;
- система мотивації повинна включати матеріальні й нематеріальні стимули з використанням системи КРІ (ключових показників ефективності).

Очікується, що впровадження цих заходів сприятиме створенню висококваліфікованого персоналу, здатного вивести підприємство на новий рівень конкурентоспроможності.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абросімов, Н.В. Закордонний досвід інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації / Н.В. Абросимов // Економіка та управління. - 2022. - №1 (1). - С. 30-33.
2. Авілкіна С.В. Розробка методики оцінки рівнів цифрових компетенцій при підготовці кадрів / С.В. Авілкіна, М. А. Бакульова, Н.П. Клейносова // Науково-технічні відомості ЛПУ. Економічні науки - 2019. - Т. 12, № 2. - С. 40-51.
3. Афанасьєв У.Я. Аналіз та оцінка кадрового потенціалу організації на етапі становлення організації / У. Я. Афанасьєв, М. У. Воронцов, О. У. Байкова // Вісник університету, м. Одеса. - 2020. - №7. - С. 5-13.
4. Альгіна, Т. Б. Кадровий потенціал - основа досягнення стратегічних цілей організації / Т. Б. Альгіна, Є. І. Петрова // Економіка та управління: збірник наукових праць. – К.: КПП. -2017. - С. 3-9.
5. Балинська Н.Р. Показники оцінки кадрового потенціалу підприємства / Н.Р. Балинська, Н.В. Кузнєцова, О.Н. Синіцин // Питання управління. - 2021. - № 2 (14). - С. 127-138.
6. Кречетніков К.Г. Показники оцінки кадрового потенціалу підприємства / К. Г. Кречетніков // II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». - 2021. - С. 27-38.
7. Ю.Н. Переверзін Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства/ Переверзін Ю.Н. С.В. Леськова // Трансформаційна економіка. - 2023. - №3 (03). – С. 26-31.
8. С.Н. Спорихіна Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання/ Векнгер О.П., Фурсін О.С., Спорихіна С.Н. // Філософія економіки та управління. – 2024. - № 19(96). – С. 18-26.
9. Ільїн А.І. Планування на підприємстві. 2021. 672 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/16420/> (дата звернення: 13.10. 2024)
10. О.А. Брикля, А.Н. Сирбу, О.Н. Єрмоченко Світовий досвід ефективного управління кадровим потенціалом на прикладі міжнародних

компаній / Транспортна справа. - 2021. - №10. - С. 66-68.

11. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми Університетська книга, 2021. 316 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721> (дата звернення: 15.10. 2024)

12. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету. університету імені Тараса Шевченка. 2022, №4(221). С. 19–26.

13. Економіка та бізнес-інновації : підручник / за ред. д. е. н., проф. Л. Г. Мельника, д. е. н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523> (

14. В.А. Гросул, О.А. Круглова, О.Д. Рачкован Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємств торгівлі Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 1. – С. 213–222.

15. Шаповал, О. (2023). Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (15), 231-236.

16. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін дата звернення: 15.10. 2024). – К. : НАУ, 2022. – 200 с.

17. Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, Л.Л. Ведута Сучасні технології управління персоналом Навчальний посібник КПП ім. Ігоря Сікорського - 2022 URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content> (дата звернення: 17.10. 2024)

18. Верхоглядова Н.І., Іваннікова Н.А., Лаврінченко О.В. Управління трудовим потенціалом підприємств: монографія. – Дніпропетровськ: Пороги, 2020. – 284 с.

19. Deloitte. What is Digital Economy? 2019 URL: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digitaleconomy.html> (дата звернення: 17.10. 2024)

20. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. – 2-ге вид. – К.: ЦУЛ, 2019. – 500 с.
21. New Business Models For A New Global Landscape. BCG November, 2017. URL: <https://ru.scribd.com/document/466975922/BCG-New-Business-Models-for-a-New-Global-Landscape> (дата звернення: 20.10. 2024)
22. Дуда С.Т. Трудовий потенціал підприємства: оцінювання та засоби підвищення ефективності використання / С.Т. Дуда, С.В. Попівняк //Науковий вісник НЛТУ України. – 2023. – Вип. 23.3. – С. 370-375.
23. The Factory of the Future. Industry 4.0 – The challenges of tomorrow. KPMG, 2016. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/06/the-factory-of-thefuture.pdf>. (дата звернення: 20.10. 2024)
24. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, July 2015. URL: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/strategynot-technology-drives-digital-transformation.html>
25. Крайнік О., Жукова А. Адаптація компетентностей до вимог цифрового світу: виклики та можливості // матеріали міжнародної науково-практичної конференції Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації, 2023. С. 51-54.
26. Воронкова В., Сухенко В., Коробкіна Є., Городецькова М., Воловик А. Формування цифрових компетентностей у процесі вивчення дисциплін промислового менеджменту // матеріали міжнародної науково-практичної конференції Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації, 2023. С. 150-156.
27. Перспективи та можливості технологій віртуальної та доповненої реальності URL: <https://lemon.school/blog/perspektyvy-ta-mozhlyvosti-tehnologij-virtualnoyi-ta-dopovnenoyi-realnosti> (дата звернення: 21.10. 2024)
28. Г.Ю. Разумей, М.М. Разумей Формування цифрових компетентностей

громадян як основа діджиталізації України на шляху до єдиного європейського простору // Публічне управління та митне адміністрування. – Спецвипуск. - 2022. -С. 104-111.

29. Schlaepfer R.C., Koch M., Merkofer P. Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. Deloitte, 2015. URL: <http://deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-en/manufacturingindustry-4-0-24102014.pdf>. (дата звернення: 21.10. 2024)

30. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник / Краснокутська Н.С. – К.: Центр навчальної літератури, 2020. – 352 с.

31. ТОВ " Газпром збут Україна " <https://vkursi.pro/card/tov-hazprom-zbut-ukraina-35829646> (дата звернення: 24.10. 2024)

32. ТОВ "Газпром збут Україна" [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/35829646/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35829646/) (дата звернення: 24.10. 2024)

33. Річний звіт ТОВ " Газпром збут Україна " [https://clarity-project.info/smida/03359552?year=2019#google\\_vignette](https://clarity-project.info/smida/03359552?year=2019#google_vignette) (дата звернення: 24.10. 2024).

34. Система соціального захисту в Україні : навч. посіб. / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. О. О. Матрос. – Умань : Візаві, 2021. – 175 с.

35. Городнова, Н. В. Навчання та оцінка кваліфікації персоналу як механізм управління людським капіталом: навч. посібник / Н. В. Городнова, Н. А. Самарська, Д. Л. Скіпін. - К: Юніка, 2019. - 77 с.

36. Закордонний та вітчизняний досвід управління талантами [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://moodle.kstu.ru/mod/page/view.php?id=162779> (дата звернення: 28.10. 2024).

37. Казначеева, С. Н. Інноваційні методи навчання персоналу в організації / С. Н. Казначеева, Є. А. Челнокова, А. С. Челноков [та ін] // Вісник євразійської науки. - 2020. - Т. 12. - № 1. - С. 43-52.

38. Катковська, І. В. Умови та інструменти управління кадровим

потенціалом організації/І. В. Катковська// Молодий учений. - 2021. - №15. - С. 301-305.

39. Катькало В. С. Навчання цифрових навичок: глобальні виклики та передові практики. Аналітичний звіт / В. С. Катькало, Д. Л. Волков, І. М. Баранов та ін. – К.: АНО ДПО «Корпоративний університет Ощадбанку», 2018 – 136 с.

40. Константинова Д.С. Цифрові компетенції як основа трансформації професійної освіти / Д.С. Константинова, М.М. Кудасєва// Економіка праці. - 2020. - Том 7. - № 11. - С. 1055-1072.

41. Котова, Є. В. Управління розвитком кадрового потенціалу організації / Є. В. Котова // Економіка та управління у XXI столітті: тенденції розвитку. - 2021. - № 29. - С. 84-89.

42. Кречетников, К. Г. Управління кадровим потенціалом у інтересах розвитку організації / К. Г. Кречетніков, Ю. А. Смолякова // Економіка та управління: аналіз тенденцій та перспектив розвитку. - 2013. - №8. - С. 147-152.

43. Лясковська, Є. А. Управління персоналом у цифровій економіці/ Є. А. Лясковська, В. В. Козлов // Вісник КПІ. Серія: Економіка та менеджмент. – 2018. – №3. - С. 108-116.

44. Маслова, В. М. Управління персоналом: Підручник та практикум для академ. бакалаврату / В. М. Маслова. - Д: Юрайт, 2021. - 492 с.

45. Мехдієв, Ш. З. Формування системи кваліфікованих кадрів за умов цифрової економіки / Ш. З. Мехдієв // Вісник євразійської науки. - 2022. - №6. - С. 26-35.

46. Набокова, М. Л. Удосконалення кадрового потенціалу організації (з прикладу ТОВ «Універсал»): дис. ... канд. екон. наук: 38.03.03. / Набокова Марія Леонідівна. – Білгород, 2016. – 78 с.

47. Остапченко, А. Ю. Digital learning: нові підходи організації навчання персоналу / О. Ю. Остапченко, Л. В. Ганіч // Цифровізація процесів управління: стартові умови та пріоритети: зб. матеріалів міжнародної наук.- практич. конф. - 2022. - С. 300-305.

48. Остапченко, А. Ю. Компетенції персоналу в епоху цифрової економіки

/ О. Ю. Остапченко, Л. В. Ганич // Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стійке економічне зростання: Матеріали XXI Міжнародної наукової конференції молодих вчених та студентів. - 2020. - Том 2. - С. 149-151.

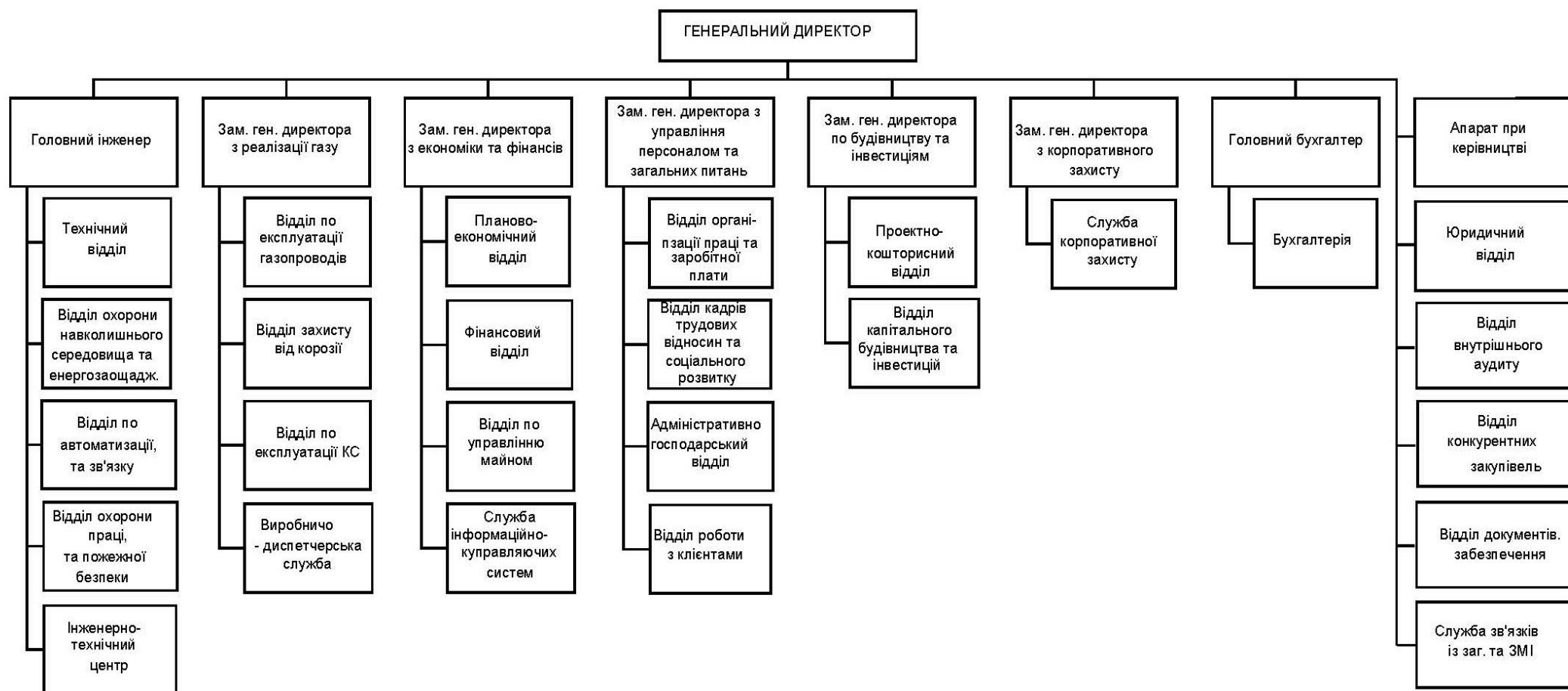
49. Паніна, В.А. "Digital-learning" як інноваційна технологія навчання персоналу / В.А. Паніна, О. Л. Чуланова // Матеріали Афанасьєвських читань. - 2020. - № 2 (31). - С. 19-25.

50. Патрусова, А.М. Управління персоналом в умовах розвитку Цифрової економіки / А.М. Патрусова // Науковий результат. Технології бізнесу та сервісу. - 2021. - №3. - С. 71-83.

## ДОДАТКИ

# Додаток А

## Організаційна структура підприємства



## Послідовність дій з управління цифровими компетенціями працівників

