

# УПРАВЛІННЯ В НАФТОГАЗОВОМУ КОМПЛЕКСІ

УДК 658:005

JEL M12, M52, O15

DOI: 10.31471/2409-0948-2021-1(23)-7-20

Станьковська Ірина Мирославівна  
кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15  
e-mail: [irinastankovska@i.ua](mailto:irinastankovska@i.ua)  
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7298-4449>

Шиптур Олександра Вікторівна  
студентка спеціальності менеджмент  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15  
e-mail: [olexandra.shyptur@gmail.com](mailto:olexandra.shyptur@gmail.com)

## РОЗВИТОК ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Метою дослідження є обґрунтування необхідності розвитку та навчання персоналу газорозподільних підприємств для покращення фахових та клієнтоорієнтованих компетентностей.

Цілями дослідження є: визначення поняття «розвитку персоналу»; дослідження особливостей сучасних методів навчання персоналу, передумов та необхідності навчання персоналу ПАТ «Івано-Франківськгаз»; аналіз та оцінка результатів навчання персоналу на підприємстві ПАТ «Івано-Франківськгаз».

Для реалізації поставлених цілей використано методи аналізу та синтезу, метод Дельфі, аналітичний та графічний методи, метод наукового узагальнення.

У статті обґрунтовано необхідність розвитку сучасного працівника; запропоновано власне визначення поняття розвитку персоналу; проаналізовано сучасні методи навчання персоналу; обґрунтовано необхідність навчання персоналу на ПАТ «Івано-Франківськгаз»; ідентифіковано завдання з розвитку персоналу, які стоять перед ПАТ «Івано-Франківськгаз», та рекомендовано методи навчання для відповідних категорій працівників.

Для дослідження впливу навчання на розвиток персоналу ПАТ «Івано-Франківськгаз» було визначено перелік основних навиків, необхідних робітникам для ефективного виконання професійних функцій та взаємодії із споживачами. На підставі оцінки зміни кваліфікаційних навиків робітників, які входили до фокус-групи, побудовано багатокутник за soft та hard навиками до та після навчання. За результатами графічного аналізу визначено, які саме hard та soft skills персоналу отримали розвиток.

Розвиток персоналу газорозподільних підприємств рекомендовано здійснювати з використанням сучасних методів навчання, максимально ефективно використовувати сучасні технології, які є спрямованими на розвиток особистості працівника, що дозволить підприємству сформувати кваліфікований та відданий персонал, який постійно прагне до

самовдосконалення та саморозвитку, є лояльним до підприємства та доброзичливим до споживача.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, методи навчання персоналу, компетенції персоналу, жорсткі та м'які навички персоналу, графічний метод, експертна оцінка, газорозподільне підприємство.

**Stankovska Iryna Myroslavivna**  
**PhD (Economics), Docent**  
**Associate Professor of Management and Administration Department**  
**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas**  
**76019, Ivano-Frankivsk, st. Carpathian, 15**  
**e-mail: [irinastankovska@i.ua](mailto:irinastankovska@i.ua)**

**Shyptur Oleksandra Viktorivna**  
**student majoring in Management**  
**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas**  
**76019, Ivano-Frankivsk, st. Carpathian, 15**  
**e-mail: [olexandra.shyptur@gmail.com](mailto:olexandra.shyptur@gmail.com)**

## **DEVELOPMENT AND TRAINING OF STAFF OF GAS DISTRIBUTION ENTERPRISES**

**Annotation.** The purpose of the study is to substantiate the need for development and training of gas distribution company staff to improve professional and customer-oriented competencies.

The objectives of the study are: to define the concept of "staff development"; research of features of modern methods of personnel training, preconditions and necessity of personnel training of PJSC "Ivano-Frankivskgas"; analysis and evaluation of personnel training results at the enterprise of PJSC "Ivano-Frankivskgas".

Methods of analysis and synthesis, Delphi method, analytical and graphical methods, method of scientific generalization were used to achieve the set goals.

The article substantiates the need for the development of the modern worker; proposed own definition of the concept of staff development; modern methods of personnel training are analyzed; the necessity of staff training at PJSC "Ivano-Frankivskgas" is substantiated; identified tasks for staff development facing PJSC "Ivano-Frankivskgas" and recommended training methods for relevant categories of employees;

To study the impact of training on staff development of PJSC "Ivano-Frankivskgas" was identified a list of basic skills needed for the employee to effectively perform professional functions and interact with consumers. Based on the assessment of changes in the skills of workers who were part of the focus group, a polygon was built on soft and hard skills before and after training. Based on the results of the graphic analysis, it was determined which hard and soft skills of the staff were developed.

It is recommended to develop the staff of gas distribution companies using modern training methods, to use modern technologies that are aimed at developing the personality of the employee, which will allow the company to form qualified and dedicated staff who are constantly striving for self-improvement and self-development, are loyal to the company and consumer.

**Key words:** personnel development, methods of personnel training, personnel competencies, hard and soft skills of personnel, graphic method, expert assessment, gas distribution company.

**Вступ.** Динамічність та нестабільність зовнішнього середовища постійно змінює умови функціонування підприємства та спонукає його до вибору відповідного сценарію взаємодії: відслідковування змін, що відбуваються та пристосування до них; відсутності реакції на зміни та обмеження доходів, які отримує підприємство від звичної діяльності; ініціації змін та набуття лідерських позицій на ринку. Незалежно від обраного сценарію взаємодії із зовнішнім середовищем, від того наскільки прибутковим та результативним є підприємство, головною цінністю для нього завжди повинен бути персонал. Саме персонал здатен як привести підприємство до кризи, знизити його ефективність, так і допомогти йому уникнути цієї кризи, успішно з неї вийти та забезпечити стійкі конкурентні позиції на ринку. Тому персонал сучасного підприємства повинен бути готовим до впровадження інноваційних технологій, нових методів роботи. Не є винятком і підприємства паливно-енергетичного комплексу.

Зростання конкуренції на енергоринку України, розвиток технологій виробництва та вимогливість сучасного споживача до якості продукту та сервісу, вимагає від підприємств паливно-енергетичного комплексу приділяти більше уваги рівню кваліфікації працівників галузі та якості сервісних послуг, які надаються. Тому забезпечення розвитку та навчання персоналу є актуальним та важливим завданням для підприємств галузі та газорозподільних підприємств, зокрема.

**Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій.** Проблемі розвитку та навчання персоналу присвячені праці таких науковців як Даниленко О.А.[1], Гетьман О.О. і Білодід А.О.[2], Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В.[3], Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В.[4], Міняйленко І.В., Іваницька С.Б. [5]. Питання розвитку персоналу підприємств паливно-енергетичного комплексу досліджували науковці ІФНТУНГ: Петренка В. П., Кіся С. Я., Данилюк-Черних І. М. та інших. Однак, відбуваються постійні зміни в застосовуваних технологіях, потребах ринку, методах навчання, що залишає вирішення проблем пов'язаних з розвитком та навчанням персоналу такими, що потребують постійної уваги та подальших досліджень.

**Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується стаття.** Метою дослідження є обґрунтування необхідності розвитку та навчання персоналу газорозподільних підприємств, для покращення фахових та клієнтоорієнтованих компетентностей.

**Формулювання цілей статті.** Для досягнення поставленої мети необхідно реалізувати такі цілі:

- запропонувати визначення поняття «розвиток персоналу»;
- дослідити особливості сучасних методів навчання персоналу;
- дослідити передумови та необхідність навчання персоналу ПАТ «Івано-Франківськгаз»;
- проаналізувати та оцінити результати навчання персоналу на підприємстві ПАТ «Івано-Франківськгаз».

Для реалізації поставлених цілей використано методи аналізу та синтезу, метод Дельфі, аналітичний та графічний методи, метод наукового узагальнення.

**Висвітлення основного матеріалу.** Враховуючи вимоги ринку, змінюються і вимоги до основних компетенцій працівників та методів їхнього розвитку. Сьогодні працівнику, щоб бути затребуваним на ринку необхідно володіти критичним мисленням, комплексним баченням ситуації креативністю та швидкою адаптивністю до нових умов. Сучасне підприємство поступово тяжіє до мультифункціональності працівника, який спроможний виконувати значно більше функцій. Топ-менеджмент і власники бізнесу висувають багато нових вимог до персоналу, який має гнучко реагувати на ринковий попит, формувати і розширювати клієнтську базу, володіти засобами оперативно-адаптивного реагування на зміни у виробничих процесах і функціональних обов'язках, бути стресостійким, мобільним, небайдужим тощо. Така ситуація вимагає від кожного працівника постійної турботи про власне професійне зростання чи підвищення

кваліфікації [6]. Але не тільки працівник повинен дбати про власний саморозвиток, а й підприємство повинно сприяти цьому.

Менеджмент підприємства повинен розуміти, що сучасний працівник - це більше не простий виконавець певної функції, а головна конкурентна перевага від якої залежить подальший розвиток та успіх підприємства, тому керівництво повинно створювати відповідні умови для розвитку та навчання працівників, вмотивувати та спонукати їх до постійного самовдосконалення та підвищення рівня кваліфікації, застосовуючи при цьому сучасні методи навчання персоналу.

Для формування власного розуміння поняття розвитку персоналу та надання подальших рекомендацій, щодо застосування методів розвитку персоналу в таблиці 1 приведемо визначення суті поняття «розвиток персоналу» науковцями в даній сфері досліджень.

*Таблиця 1*

**Сутність поняття «розвиток персоналу»**

<b>Автор</b>	<b>Визначення поняття</b>
Гетьман О.О. Білодід А.О	Розвиток персоналу – цілеспрямований системний підхід до вдосконалення якісних характеристик персоналу організацій з метою підвищення трудових показників та зростання загальної продуктивності і результативності.[2]
Єгоршин А.П.	Професійний розвиток представляє собою процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, вирішення нових завдань, Цей процес включає проведення кадрового аудиту, професійну орієнтацію та соціальну адаптацію персоналу, підготовку кадрів, підвищення їхньої кваліфікації, перепідготовку та інші заходи, необхідні для успішної реалізації стратегічних цілей [7].
Рачинський А.П.	Професійний розвиток персоналу - комплекс педагогічних і організаційно-управлінських заходів, спрямованих на оволодіння працівниками знаннями, уміннями і навичками в обраній галузі професійної діяльності, розвиток їхньої компетентності, виховання професійної й корпоративної культури, а також уможливлення кар'єрного зростання й особистісного розвитку.[8]
Гетьман О.О., Плясун А.В.	Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників. [9]
Брич В.Я., Гугул О.Я	Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення. [10]
Плугіна Ю.А.	Розвиток персоналу – зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього. [11]

Отже, розвиток персоналу - це планування та реалізація сукупності організаційно-управлінських методів, технологій та підходів, спрямованих на удосконалення кваліфікаційних hard та soft навичок та вмінь працівника, з ціллю підвищення продуктивності, розширення його функціональних можливостей, подальшого професійного та кар'єрного зростання.

Нині виділяють соціальний, професійний та особистісний розвиток персоналу підприємств (організацій). Крім того, як справедливо зазначає Ю.А. Плугіна, професійне зростання ґрунтується на кваліфікаційному, психофізіологічному та особистісному потенціалі працівника[11], який можна підсилити через процес навчання.

Навчання є одним із найбільш дієвих способів розвитку персоналу будь-якого підприємства. Саме воно здатне не тільки забезпечити продуктивну та результативну діяльність працівника, а й зробити його більш креативним, розвинути у нього нові погляди та бачення функціонування підприємства, сформувані відданість та лояльність до підприємства.

Традиційно науковці розподіляють методи навчання персоналу на дві групи: методи навчання на робочому місці та поза робочим місцем (таблиця 2).

Таблиця 2

## Сучасні методи навчання персоналу

Методи навчання на робочому місці:	Методи навчання поза робочим місцем:
- Buddying	- Тренінг
- Коучинг	- Майстер-клас
- Менторство (наставництво)	- Кейс-навчання
- Сторітеллінг (мотиваційна розповідь)	- Моделювання
- Екшн-навчання	- E-learning
- Баскет-мето (імітації ситуації)	- Ділові ігри
- Shadowing («стеження»)	- Відвідування конференцій, семінарів, ярмарок професій, лекцій, тощо
- Ротація	

Сформовано на основі [2], [4], [15], [16], [17].

Розглянемо більш детально кожен з перелічених методів.

Методи навчання персоналу на робочому місці, без відриву від основних обов'язків працівника, характеризуються безпосередньою взаємодією із звичною діяльністю працівника, у звичайній для нього робочій ситуації. Таке навчання проводиться спеціально для конкретного підприємства, тільки для його працівників і може передбачати запрошення викладача ззовні.

До методів навчання на робочому місці відносять, такі.

Коучинг (наставництво) – метод консалтингу, в процесі якого людина-тренер (коуч), допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою нагляду і навчань.

Менторство (з англ. mentoring – наставництво) – вид наставництва, під час якого працівник що володіє великим досвідом та практичними навиками проводить постійну роботу з підлеглим (учнем). Ментор при цьому не просто ділиться досвідом та знаннями а надає моральну підтримку та мотивує працівника на вирішення поставлених завдань.

Незважаючи на те, що на перший погляд коучинг та менторство є досить схожими методами, вони мають певні відмінності: коуч (тренер) може мати іншу кваліфікацію, ментор, зазвичай, має ту ж професію та працює в тій самій організації, що й його учень; коуч – це, в певній мірі, психолог, мотиватор, ментор – це учитель, який передає свої навички учню; менторство є довготривалим процесом, коучинг – це тимчасова програма, що не передбачає надання певних порад та рекомендацій.

Buddying – метод схожий до коучингу та менторства, його суть полягає у закріпленні за певним працівником buddy (партнера), основними задачами якого є виявлення у роботі працівника «вузьких місць», шляхом постійного зворотнього зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника. На відміну від коучингу, учасники перебувають у рівноправних відносинах, а не відносинах керівника та підлеглого.

Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових співробітників для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами організації, тощо. Навчання починається з моменту прийняття на роботу, до повної адаптації працівника. Проводиться безпосереднім керівником (наставником) з метою надання новому працівникові інформації про організацію, її особливості, здійснення контролю в період випробувального терміну (стажування).

Екшн-навчання – метод, що базується на вирішенні реальних практичних проблем в процесі діяльності організації. Для цього в організації створюється спеціальна група, що по-чергово вирішує поставлені перед нею завдання. Тривалість такого навчання може складати період від кількох тижнів до року. За допомогою цього методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навиків прийняття обґрунтованих рішень та конкретних виробничих завдань.

Баскет-метод – метод, що полягає в імітації ситуацій «управлінської діяльності», працівник долучається до роботи керівника виконує його функції та вирішує гіпотетичні завдання. Зазвичай даний метод використовують, щоб упевнитися чи претендент на керівну посаду готовий до ролі керівника.

Shadowing («стеження») – метод, який полягає у наданні можливості працівникові, що є претендентом на просування кар'єрною драбиною, для перекваліфікації або ротації, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, який займає аналогічну посаду. Завдяки цьому працівник-претендент «занурюється» в специфіку очікуваної посади, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навиків та компетенцій.

Ротація – метод, який полягає у переміщенні працівника з однієї посади на іншу, де він зможе опанувати нові кваліфікаційні навиків, отримати додатковий досвід, більш детально вникнути у певні функціональні процеси організації. Тривалість ротації може тривати декілька днів або декілька місяців. Даний метод вважається ефективним для навчання керівників з метою отримання ними свіжого погляду на ситуацію, появи нових нестандартних ідей та набуття нового досвіду. Найбільшою популярністю у великих компаніях користується ротація керівника для управління іншою філією підприємства.

Secondment (своєрідне «відрядження») є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.

Методи навчання поза робочим місцем здійснюють зовнішні навчальні структури за межами організації. До таких методів навчання відносять такі.

Тренінг - форма активного навчання, спрямована на оволодіння учасниками певними знаннями, технологіями, навиками та інформацією; під час навчання майбутні фахівці виконують тренінгові вправи адаптовані до майбутньої професійної діяльності під керівництвом викладача-тренера на основі спеціально підготовлених інструктивно-методичних матеріалів, які відповідають сучасним вимогам до професійної діяльності.

Майстер-клас – форма активного навчання, яка передбачає розповідь та практичне застосування нової технології чи методу провідним спеціалістом в даній сфері. Метод дозволяє працівникові не тільки почути про нову технологію, а й побачити процес її реалізаційного в дії, усвідомити проблеми, які можуть виникнути у майбутньому під час самостійного виконання аналогічних завдань.

Кейс-навчання – полягає у вивченні практичних ситуацій, які виникають в діяльності інших підприємств, передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень. Метод є ефективним для керівників різного рівня.

Моделювання – полягає у відтворенні реальних умов роботи (використання тренажерів, макетів та ін.). Моделювання ситуації через використання тренажерів є незамінним у випадку, коли навчання на робочому місці дуже дороге і небезпечне (бурові установки, літаки, інше).

E-learning - масовий метод дистанційного навчання. Під час даного методу інформація передається великій кількості працівників одночасно.

Ділові ігри – колективна гра, яка передбачає розгляд навчального прикладу, під час якого учасники гри отримують ролі і розглядають наслідки прийнятих рішень. Такий метод є досить ефективним, адже надає практичні навички, дозволяє працівникові зрозуміти наслідки від прийнятих рішень без завдання шкоди реальному підприємству.

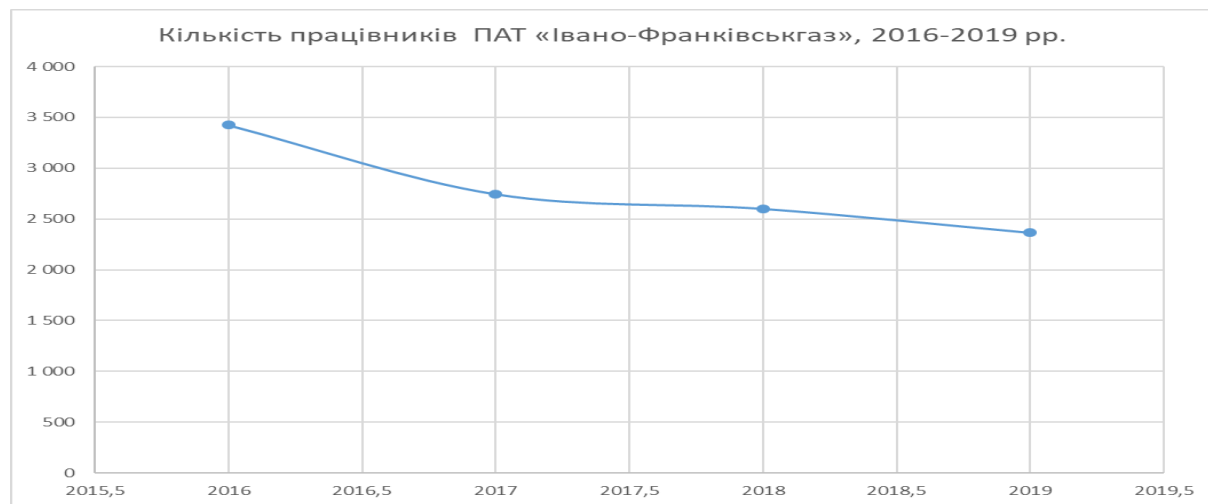
Мозковий штурм – суть методу полягає у стимулюванні креативного мислення працівника. Для цього створюють команду та ставлять завдання, яке потребує вирішення, члени даної команди по-чергово пропонують свої ідеї (під час висування ідей жодна з них не може піддаватися критиці).

Навчання, як умова розвитку персоналу, повинно бути одним із пріоритетних завдань підприємств паливно-енергетичного комплексу, зокрема, ПАТ «Івано-Франківськгаз».

ПАТ «Івано-Франківськгаз» працює в галузі, яка є відносно консервативною з огляду на технологічний комплекс, вимоги безпеки та масштаби клієнтської бази, яку воно обслуговує. Тому для співробітників компанії є необхідною умовою підвищувати свої навички клієнтоорієнтованості та розвивати сервісне мислення, яке так необхідне в сучасних умовах функціонування ринку.[18]

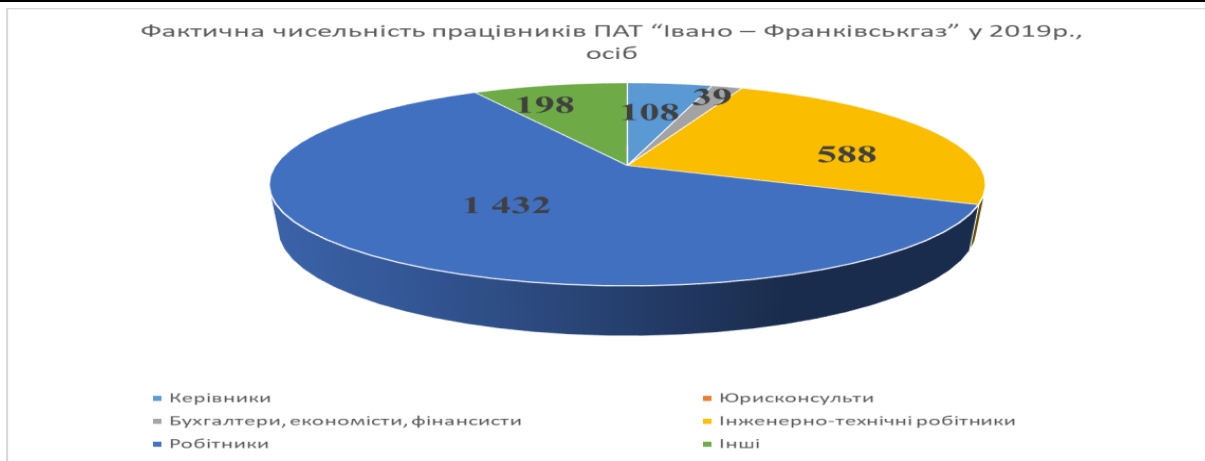
Основною стратегією управління персоналом ПАТ «Івано-Франківськгаз» є залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства. [19]

Однак, результати аналізу кадрового забезпечення підприємства (рисунок 1) показують, що кількість працівників ПАТ «Івано-Франківськгаз» за період 2016-2019 років зменшилася майже на 30 %, що вимагає від підприємства вирішення проблеми, що склалася.



**Рисунок 1 - Динаміка зменшення кількості працівників ПАТ «Івано-Франківськгаз» впродовж 2016-2019 рр.**

Враховуючи структуру персоналу за категоріями співробітників (рисунок 2) та результати проведеного авторами аналізу, встановлено, що в основному, плинність кадрів спостерігається серед робітників через низький рівень заробітної плати, незадовільні технічні умови та відсутність необхідних знань та навичок у працівників.



**Рисунок 2 – Фактична чисельність працівників за категоріями**

У 2019 році на базі ПАТ «Івано-Франківськгаз» було відкрито «Інноваційний центр навчання та розвитку» РГК, який зорієнтований на допомогу робітникам практично опанувати сучасне устаткування та підвищити свої кваліфікаційні навички. З огляду на специфіку галузі, розгалужену інфраструктуру та вимоги технологічних процесів, першочергова увага центру зосереджена на навчанні персоналу виробничих спеціальностей та основним професіям, що лежать в основі бізнесу.

Однак навчання тільки робітників, і тільки технічним навикам не вирішує завдання поставлене підприємством, стосовно клієнтоорієнтованості та розвитку сервісного мислення, що мало б забезпечити потреби споживача та сприяти конкурентоспроможності підприємства.

Тому, на даний час, для забезпечення власних конкурентних переваг та враховуючи кадрову політику, підприємству необхідно вирішити завдання пов'язані з розвитком та навчанням персоналу, а саме:

- запобігти звільненню робітників через невідповідність кваліфікації та відповідного рівня знань;
- скоротити тривалість підготовки новоприйнятих працівників (кількість яких постійно збільшувалася через високу плинність кадрів), надати їм практичні знання та навички;
- підвищити навички клієнтоорієнтованості та розвинути сервісне мислення у персоналу, зокрема, у робітників, які працюють безпосередньо з клієнтами та диспетчерів сервісної служби;
- забезпечити належний рівень управлінських навичок кандидатів на вакантні керівні посади з внутрішнього кадрового резерву підприємства;
- систематично підвищувати управлінські компетентності менеджменту підприємства
- проводити навчання для викладачів «Інноваційного центру навчання та розвитку» РГК.

Для вирішення вище зазначених завдань доцільним є розділити персонал на відповідні групи, з врахуванням визначеної потреби у навчанні та відповідного графіку. З цією метою працівникам Центру необхідно провести анкетування персоналу ПАТ «Івано-Франківськгаз» за відповідними категоріями та визначити проблемні місця (стосується робітників та працівників сервісного центру), та потреби у набутті додаткових компетентностей менеджментом підприємства та викладачів (формується у вигляді побажань, або анкет з відкритими запитаннями). Для робітників та працівників, які безпосередньо працюють в контакт з клієнтами рекомендовано проводити навчання за двома напрямками, які дадуть можливість розвинути hard та soft skills.



Для того, щоб підвищити рівень кваліфікації та практичних навичок як співробітників компанії, так і її менеджменту можна рекомендувати використання таких методів як:

- сторітеллінг, тренінг та менторство (стосується робітників та працівників сервісного центру) - для щойно, прийнятих на роботу співробітників;
- buddying, майстер-клас, моделювання - для робітників та інженерів, які потребують підвищення кваліфікації;
- екшн-навчання, баскет-метод, Shadowing («стеження»), ротацію, Secondment, тренінги, кейс-навчання - для менеджменту підприємства.

Більшість із запропонованих методів мають на меті удосконалення практичних навичок робітників, вироблення алітичного мислення, системного бачення ситуації, уміння приймати зважені управлінські рішення у менеджерів підприємства.

Для підтвердження доцільності навчання робітників за двома напрямками (отримання hard та soft навичок) та позитивного впливу навчання на розвиток персоналу ПАТ «Івано-Франківськгаз», було визначено перелік основних навичок, сформованих на підставі експертної думки галузевих фахівців (hard skills) та маркетологів (soft skills), які необхідні робітнику для ефективного виконання професійних функцій та взаємодії із споживачами.

Дані для визначення середньозваженої оцінки soft та hard навичок отримано за результатами тестування робітників, які входили до фокус-групи, відповідні вагові коефіцієнти визначено методом Дельфі. На підставі отриманих середньозважених оцінок (таблиці 3, 4), використовуючи графічний метод, побудовано багатокутники зміни кваліфікаційних навичок робітника за soft (рисунок 3) та hard (рисунок 4) skills.

Таблиця 3

**Оцінка soft навичок робітника ПАТ «Івано-Франківськгаз»**

Перелік soft навичок робітника	Середня оцінка soft навичок робітника		Вага фактора	Середньозважена оцінка soft навичок робітника	
	до навчання	після навчання		до навчання	після навчання
1 Аналітичність	3	3,2	0,09	0,27	0,288
2 Комунікабельність	2,5	2,9	0,12	0,3	0,348
3 Системне мислення	2,8	2,9	0,09	0,252	0,261
4 Креативність	2,3	2,4	0,07	0,161	0,168
5 Адаптивність	3,2	3,3	0,08	0,256	0,264
6 Здатність до навчання	3	3,4	0,11	0,33	0,374
7 Командна робота	3,5	3,5	0,1	0,35	0,35
8 Клієнтоорієнтованість	2,5	2,8	0,12	0,3	0,336
9 Стресостійкість	3,1	3,2	0,1	0,31	0,32
10 Організованість	3,3	3,5	0,12	0,396	0,42
<b>Σ</b>	-	-	<b>1</b>	<b>2,925</b>	<b>3,129</b>

Оцінка hard навиків робітника ПАТ «Івано-Франківськгаз»

Перелік hard навиків робітника	Середня оцінка hard навиків робітника		Вага фактора	Середньозважена оцінка hard навиків робітника	
	до навчання	після навчання		до навчання	після навчання
1 Зняття та встановлення побутових газових лічильників	3,6	4,1	0,12	0,432	0,492
2 Ліквідації витоків газу	3,4	3,6	0,12	0,408	0,432
3 Керування автомобілем	4,5	4,5	0,11	0,495	0,495
4 Базові навички роботи на комп'ютері	3,5	3,8	0,08	0,28	0,304
5 Знання правил безпеки систем газопостачання	4,4	4,4	0,11	0,484	0,484
6 Будови і правил технічної експлуатації та ремонту побутових газових плит	4,3	4,5	0,12	0,516	0,54
7 Типу і будови балонів та їх вентилів	4,3	4,3	0,07	0,301	0,301
8 Навички користування контрольно-вимірвальними приладами	4,5	4,6	0,1	0,45	0,46
9 Способів усунення задирок на балонах і муфтах	4,1	4,3	0,09	0,369	0,387
10 Призначення дроту, що застосовується для газового зварювання	4,6	4,6	0,08	0,368	0,368
<b>Σ</b>	-	-	<b>1</b>	<b>4,103</b>	<b>4,263</b>

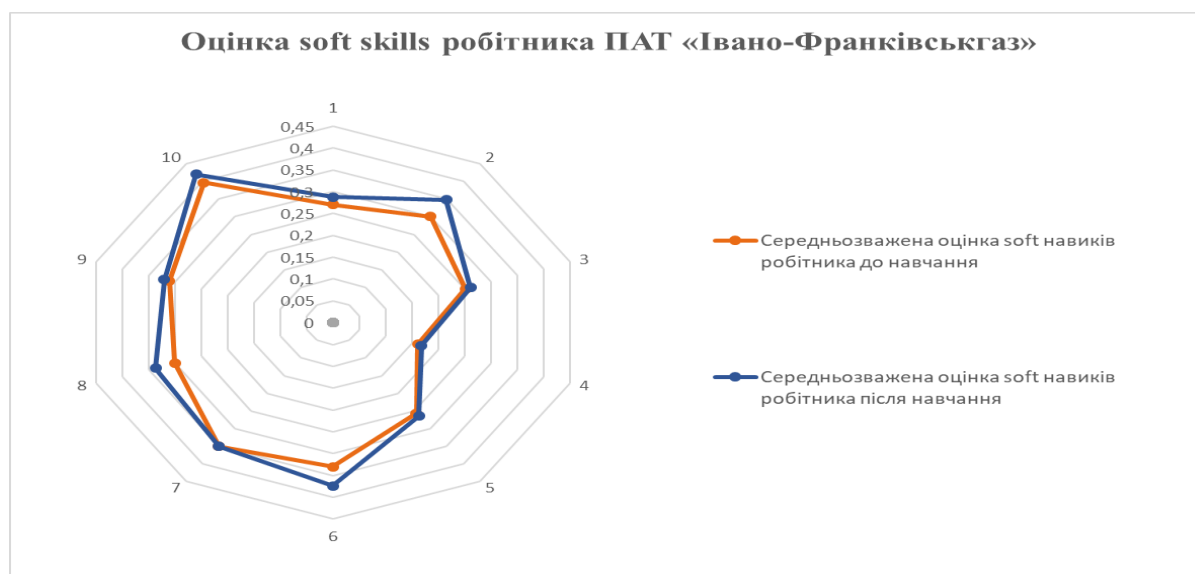
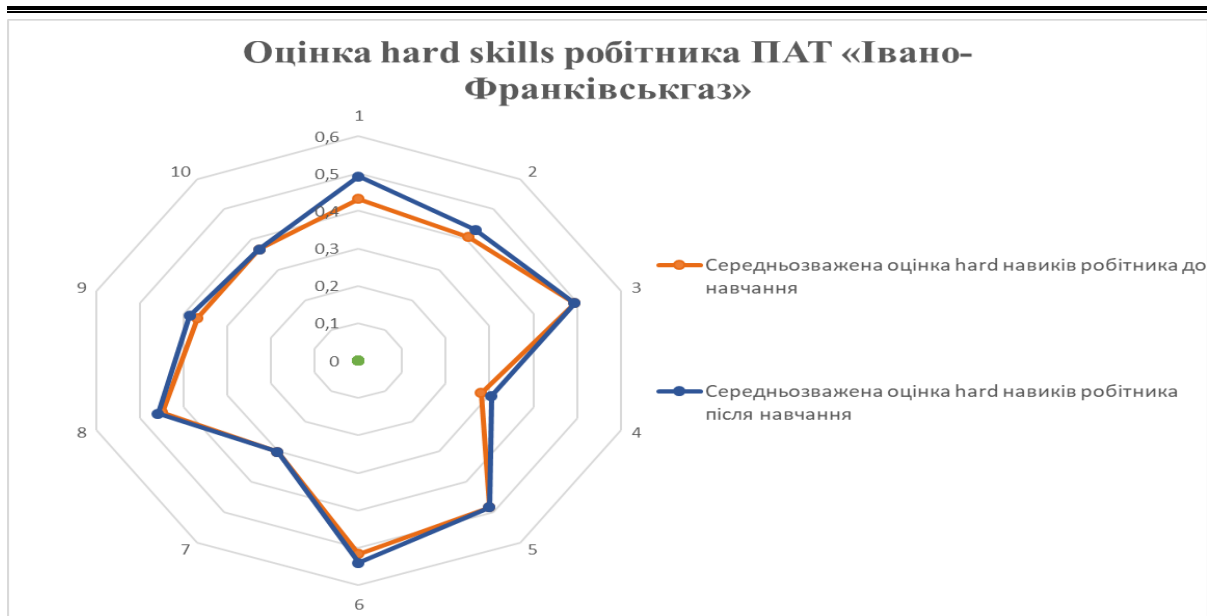


Рисунок 3 - Оцінка soft skills робітника ПАТ «Івано-Франківськгаз»



**Рисунок 4 - Оцінка hard skills робітника ПАТ «Івано-Франківськгаз»**

За результатами аналізу графічної оцінки результатів навчання видно, що робітники покращили практичні знання щодо процедури зняття та встановлення побутових газових лічильників, ліквідації витоків газу та роботи на комп'ютері. Також у робітників вдалося розвинути такі soft навички як комунікабельність, здатність до навчання та клієнтоорієнтованість.

**Висновки.** Для досягнення мети дослідження обґрунтовано необхідність розвитку та навчання персоналу газорозподільних підприємств, для покращення фахових та клієнтоорієнтованих компетентностей. Для цього було реалізовано поставлені цілі: обґрунтовано необхідність розвитку сучасного працівника; запропоновано власне визначення поняття розвитку персоналу; проаналізовано сучасні методи навчання персоналу; обґрунтовано необхідність навчання персоналу на ПАТ «Івано-Франківськгаз»; ідентифіковано завдання з розвитку персоналу ПАТ «Івано-Франківськгаз» та рекомендовано методи навчання для відповідних категорій персоналу; проведено аналіз результатів навчання, сформованої з робітників ПАТ «Івано-Франківськгаз» фокус-групи, за відповідними навичками, що стосуються професійної складової - hard skills та soft skills, яка покращує рівень соціалізації працівника; за результатами графічного аналізу визначено, які саме hard та soft skills персоналу отримали розвиток в результаті навчання.

Продуманий, систематизований підхід до розвитку персоналу газорозподільних підприємств з використанням сучасних методів навчання, технології, які є спрямованими на розвиток особистості працівника, дозволить підприємству сформулювати кваліфікований та відданий персонал, який постійно прагне до самовдосконалення та саморозвитку, є лояльним до підприємства та доброзичливим до споживача.

## Література

1. Даниленко О.А., Поправко Т.В. Проблеми розвитку молодих фахівців і напрями їх подолання в українських організаціях. *Економічний простір*. 2018. № 131. С.64 – 75
2. Гетьман О.О., Білодід А.О. ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. URL: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/2685/1/%d0%86%d0%bd%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%86%d1%96%d0%b9%d0%bd%d1%96%20%d0%bc%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4%d0%b8%20%d1%80%d0%be%d0%b7%d0%b2%d0%b8%d1%82%d0%ba%d1%83%20%d0%bf%d0%b5%d1%80%d1%81%d0%be%d0%bd%d0%b0%d0%bb%d1%83.pdf>

3. Гавриш О.А. Технології управління персоналом. *НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»* : монографія / під ред. О.А.Гавриш, Л.С. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». URL:[https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnologii\\_upravlinnia\\_personalom.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnologii_upravlinnia_personalom.pdf)
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник, Київ: НУБіП України. 2020. 466 с.
5. Мінняйленко І.В. Іваницька С.Б. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ. *Міждисциплінарний дискурс у дослідженні феномену соціального*: зб. матеріалів міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. (31 березня 2020 р., м. Київ). Київ: КНЕУ. 2020. С.150
6. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 4., С. 74–76. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/economic\\_08\\_5.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/economic_08_5.pdf)
7. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.
8. Рачинський А.П. Професійний розвиток персоналу органів державної влади. *Теорія та практика публічної служби* : матеріали наук.-практ. конф., С. М. Серьогіна (м. Дніпро, 21 грудня 2018 р.). Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. С.23-25. URL: [http://dridu.dp.ua/konf/konf\\_dridu/2018\\_12\\_21\\_material\\_dums.pdf](http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2018_12_21_material_dums.pdf)
9. Гетьман О.О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки*: Вісник Запорізького національного університету. 2016. № 1(29). С. 97–105. URL: [http://visnykznu.org/visnyk\\_ua/arh/t\\_visn\\_2016/2016econ1.html](http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html).
10. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5., С. 13–16. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_5\\_2/pdf/013-016.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf).
11. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42., С. 323–327. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-pidpriemstva-pidhodi-sutnistmodeli>.
12. HR-тренды-2020. *HR-Portal*: Інтернет-видання. 2020. URL: <https://hr-portal.ru/blog/hr-trendy-2020>
13. Meister J. Top 10 HR Trends That Matter Most In The 2020 Workplace . 2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the2020-workplace/#3849756c7dfc>
14. Кудрявцева С.П., Колос В.В. Міжнародна інформація: Навч. пос.. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2005. 400 с. URL: <https://buklib.net/books/21985/>
15. Короцинська Я. А. МЕТОДИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ. *Тринадцята всеукраїнська практично-пізнавальна інтернет-конференція*: інтерн.-конф. 2021. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/188-metodi-profesijnogo-navchannya-i-rozvitku-personalu>
16. 3. Паршина В. С. Система розвитку персоналу в організації: підручник. Екатеринбург: Уро РАН, 2006. 74 с.
17. Смеречак Л. Навчальний тренінг у системі професійної підготовки майбутніх соціальних педагогів в умовах Педагогічного університету. *Педагогічні науки*: Вісник Черкаського університету. 2016. № 9. Черкаси : Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького.. С. 117–121.
18. «В «Івано-Франківськгаз» відкрили інноваційний центр навчання та розвитку». Типовий Франківськ: Інтернет-видання. 2019. URL: <https://typical.if.ua/v-ivano-frankivskgaz-vidkrili-innovatsiyinyi-tsentri-navchannya-ta-rozvitku>
19. Офіційний сайт ПАТ «Івано-Франківськгаз» URL: <https://if.104.ua/>

## References

1. Danilenko OA, Popravko TV (2018) Problemy rozvytku molodyh fakhivtsiv i napriamy yikh podolannia v Ukrainykykh orhanizatsiiah. *Ekonomichnyi prostir Economic space*. 131. 64 – 75 [in Ukrainian].
2. Hetman O.O., Bilodid A. O. (2017). INNOVATIINI METODY ROZVYTKU PERSONALU. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky - Global and national problems of economy*, issue 17. URL: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/2685/1/%d0%86%d0%bd%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%86%d1%96%d0%b9%d0%bd%d1%96%20%d0%bc%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4%d0%b8%20%d1%80%d0%be%d0%b7%d0%b2%d0%b8%d1%82%d0%ba%d1%83%20%d0%bf%d0%b5%d1%80%d1%81%d0%be%d0%bd%d0%b0%d0%bb%d1%83.pdf>
3. Gavrish O. A. Tekhnolohii upravlinnia personalom: NTUU « KPI imeni Ihoria Sikorskoho». O.A.Havrysh, L.Ie. Dovhan, I.M. Kreidych, N.V. Semenchenko (Ed.). Kyiv : NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho». URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii\\_upravlinnia\\_personalom.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf)
4. Balanovska T. I., Mikhailichenko M.V., Troyan A.V. (2020) Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom:. Kyiv: NULES Ukrainy [in Ukrainian].
5. Minyailenko IV Ivanytska SB (2020) SUCHASNI TEKHOLOHII ROZVYTKU PERSONALU. *Mizhdystsyplynarnyi dyskurs u doslidzhenni fenomenu sotsialnoho: zb. materialiv mizhnarodnoi nauk.-prakt. internet-konf. (Kyiv, 31 bereznia 2020 r.) - Interdisciplinary discourse in the study of the phenomenon of social: coll. materials of international scientific-practical. Intern-conference*. Kyiv: KNEU ., [in Ukrainian].
6. Partyka I.V. (2014) Teoretychni aspekty rozvytku personalu ta yoho rol u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pratsivnykiv ta pidprijemstva. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. - Scientific Bulletin of Kherson State University*, issue 8. part 4., 74–76. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/economic\\_08\\_5.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/economic_08_5.pdf)
7. Egorshin A.P. (2003) Upravlenye personalom: Uchebnyk dlia vuzov. N. Novhorod: NYMB., [in Russian].
8. Rachynsky A.P. (2018) Profesiyni rozvytok personalu orhaniv derzhavnoi vlady. *Teoriia ta praktyka publichnoi sluzhby : materialy nauk.-prakt. konf., S. M. Serohina ( Dnipro, 21 hrudnia 2018 r.)- Theory and practice of public service: materials of scientific practice. conf.,( Dnipro, December 21, 2018)* S.M. Seryogin. (Ed.). Dnipro: DRIDU NADU., 23-25. URL: [http://dridu.dp.ua/konf/konf\\_dridu/2018\\_12\\_21\\_material\\_dums.pdf](http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2018_12_21_material_dums.pdf)
9. Getman OO (2016) Rozvytok personalu v zabezpechenni bezpeky rynku pratsi. *Ekonomichni nauky: Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. — Economic sciences: Bulletin of Zaporizhia National University., 1 (No.29), 97–105.* URL: [http://visnykznu.org/visnyk\\_ua/arch/t\\_visn\\_2016/2016econ1.html](http://visnykznu.org/visnyk_ua/arch/t_visn_2016/2016econ1.html).
10. Brich V.Ya. (2009) Teoretychni aspekty rozvytku personalu. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of Khmelnytsky National University.* 5., 13–16. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_5\\_2/pdf/013-016.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf).
11. Plugina Yu.A. (2014) Rozvytok personalu pidprijemstva: pidkhody, sutnist, modeli. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - Transport Economics and Industry.* 42., 323–327. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-pidprijemstva-pidhodi-sutnistmodeli> .
12. HR trends-2020. (2020) *HR-Portal: Internet-vydannia.- HR-Portal: Internet publications.* URL: <https://hr-portal.ru/blog/hr-trendy-2020>
13. Meister J. Top 10 HR Trends That Matter Most In The 2020 Workplace. (2020) URL: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the2020-workplace/#3849756c7dfc>
14. Kudryavtseva S.P., Kolos V.V. (2005) *Mizhnarodna informatsiia: Navch. pos. - International information: Textbook. pos.* Kyiv: Vydavnychiy Dim «Slovo»,. 400. URL: <https://buklib.net/books/21985/>

15. Korotsynska Ya. A. (2021) METODY PROFESIINOHO NAVChANNIA I ROZVYTKU PERSONALU. *Trynadtsiata vseukrainska praktychno-piznavalna internet-konferentsiia: intern.-konf.- Thirteenth All-Ukrainian practical-cognitive Internet conference.* URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/188-metodi-profesijnogo-navchannya-i-rozvitku-personalu>

16. Parshina B. C. (2006) Systema rozvytku personalu v orhanizatsii: pidruchnyk. Yekaterynburh: Uro RAN,,,, 74. [in Ukrainian].

17. Smerechak Lesya (2016) Navchalnyi treninh u systemi profesiinoy pidhotovky maibutnikh sotsialnykh pedahohiv v umovakh Pedahohichnoho universytetu. *Pedahohichni nauky: Visnyk Cherkaskoho universytetu.- Pedagogical sciences: Bulletin of Cherkasy University.* Cherkasy : Cherkaskyi natsionalnyi universytet imeni Bohdana Khmelnytskoho. 9. 117–121. [in Ukrainian].

18. " V «Ivano-Frankivskhaz» vidkryly innovatsiyniy tsentr navchannya ta rozvytku." (2019) *Typovi Frankivsk: Internet-vydannia. - Online edition: Typical Frankivsk.* URL: <https://typical.if.ua/v-ivano-frankivskgaz-vidkrili-innovatsiyniy-tsentr-navchannya-ta-rozvitku>

19. Ofitsiyniy sait PAT "Ivano-Frankivskhaz". URL: <https://if.104.ua/>