

УДК 658:005

JEL M12, M52, O15

DOI: 10.31471/2409-0948-2023-2(28)-18-30

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
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7298-4449>

Яців Уляна Володимирівна
магістр
кафедра менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: ulanayatsiv33@gmail.com

Станьковський Тарас Володимирович
аспірант
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: stankovskytaras@gmail.com
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8513-5542>

Голубовський Олег Зіновійович
аспірант
кафедра менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: oleh.holubovskyi@ukrnafta.com

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

Анотація. Метою дослідження є управління процесами розвитку персоналу енергетичних підприємств на засадах проєктного підходу.

Цілями дослідження є: аналіз стану енергетичної галузі та пріоритетів її розвитку; аналізу передумов необхідності розвитку персоналу енергетичних підприємств в сучасних умовах; визначення стратегічних напрямів розвитку персоналу енергетичних підприємств; застосування проєктного підходу до розвитку персоналу підприємства; визначення та обґрунтування потреби у розвитку персоналу підприємства; формування моделі управління процесом розвитку персоналу.

З метою вирішення досліджуваної проблеми застосовано методи аналізу та синтезу, Дельфі, аналітичний метод та метод наукового узагальнення.

У процесі дослідження проаналізовано стан енергетичної галузі України, розглянуто основні напрями її подальшого розвитку, зазначені у Проєкті Плану відновлення України.

Проведено дослідження стану персоналу енергетичного підприємства АТ «Прикарпаттяобленерго» з використанням SWOT-аналізу. На підставі SWOT-аналізу та SWOT-матриці вибрано пріоритетну стратегію розвитку персоналу.

Для забезпечення ефективності процесу розвитку персоналу та визначення потреби у фахових компетентностях використано технологію атестації персоналу.

Запропоновано комплексне оцінювання управлінського персоналу, яке дає змогу оцінити роботу кожного виконавця з позиції виконання ним оперативної та стратегічної діяльності на підставі використання квартального та річного оцінювання.

Оцінювання персоналу запропоновано проводити за критеріальним підходом та визначенням результативності процесів.

Розвиток персоналу на підприємстві запропоновано реалізовувати через окремі проекти з розвитку персоналу.

Для реалізації проекту розвитку персоналу розроблено модель управління процесом розвитку персоналу та визначено етапи її реалізації.

Ключові слова: енергетична галузь, енергетичне підприємство, розвиток персоналу, SWOT-аналіз, метод Дельфі, оцінка персоналу, управління процесами, проектний підхід.

Stankovska Iryna Myroslavivna
PhD (Economics), Docent
Associate Professor of Management and Administration Department
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
e-mail: irinastankovska@i.ua
ORCID ID:0000-0001-7298-4449

Yatsiv Ulyana Volodymyrivna
master
Department of Management and Administration,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
e-mail: ulanayatsiv33@gmail.com

Stankovskyi Taras Volodymyrovych
Postgraduate Student
Department of Applied Economics
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
e-mail: stankovskytaras@gmail.com
ORCID ID: [0000-0001-8513-5542](https://orcid.org/0000-0001-8513-5542)

Golubovsky Oleg Zinoviyovych
Postgraduate Student
Department of Management and Administration,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
e-mail: oleh.holubovskyi@ukrnafta.com

MANAGEMENT OF PERSONNEL DEVELOPMENT PROCESSES AT ENERGY COMPANIES BASED ON THE PROJECT APPROACH

Abstract. The purpose of the study is to manage the processes of personnel development of energy enterprises on the basis of the project approach.

The goals of the research are: analysis of the state of the energy industry and its development priorities; analysis of the prerequisites for the development of personnel of energy enterprises in modern conditions; determination of strategic directions of development of personnel of energy enterprises; application of the project approach to the development of the

company's personnel; determination and justification of the need for the development of the company's personnel; formation of a management model for the personnel development process.

In order to solve the investigated problem, the methods of analysis and synthesis, Delphi, the analytical method and the method of scientific generalization were applied.

In the process of research, the state of the energy industry of Ukraine was analyzed, the main directions of its further development, specified in the Project of the Recovery Plan of Ukraine, were considered.

A study of the state of the personnel of the JSC «Prykarpattiaoblenergo» energy enterprise was conducted using a SWOT analysis. On the basis of the SWOT-analysis and the SWOT- matrix, a priority strategy for personnel development was selected.

To ensure the effectiveness of the personnel development process and to determine the need for professional competencies, the personnel certification technology was used.

A comprehensive evaluation of management personnel is offered, which makes it possible to evaluate the work of each executive from the standpoint of his performance of operational and strategic activities based on the use of quarterly and annual evaluation.

Personnel evaluation is proposed to be carried out using a criterion approach and determining the effectiveness of processes.

Personnel development at the enterprise is proposed to be implemented through individual personnel development projects.

For the implementation of the personnel development project, a model for managing the personnel development process was developed and the stages of its implementation were determined.

Key words: energy industry, energy enterprise, personnel development, SWOT-analysis, Delphi method, personnel evaluation, process management, project approach.

Вступ. Розвиток персоналу для сучасних підприємств є одним із основних завдань, яке потрібно вирішувати для забезпечення ефективної діяльності. Враховуючи складні умови сьогодення, для енергетичних підприємств України – це проблема як власного виживання так і забезпечення належних умов життя населення та функціонування економіки в цілому. Персонал енергетичних підприємств в даний час повинен розширювати професійні компетентності, мати знання та навички для суміщення спеціальностей, керівники та фахівці повинні вміти приймати швидкі та зважені рішення. Для цього на підприємствах необхідно розробити та ефективно управляти процесами розвитку персоналу. Вчасно визначити та стратегічно передбачити, які саме знання та навички потрібні зараз та будуть потрібні спеціалісту в недалекому майбутньому. З метою ефективного управління процесами розвитку персоналу на підприємстві доцільно застосовувати проєктний підхід, що дасть можливість скоординувати бюджет, графік, матеріальні ресурси та персонал, забезпечить отримання визначених результатів у складному середовищі.

Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій. Дослідженнями в сфері розвитку персоналу займаються науковці Гетьман О. О., Білодід А.О. [1], О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко [2], зокрема і представники наукової спільноти ІФНТУНГ: Кісь С. Я., Кінаш І. П., Полянська А. С., Запужляк І. Б. [3,4,5]. Однак, потребують глибшого дослідження процеси розвитку персоналу енергетичних підприємств, застосування проєктного підходу до їх реалізації.

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується стаття. Метою роботи є дослідження та розроблення процесу управління розвитком персоналу енергетичних підприємств на засадах проєктного підходу.

Формулювання цілей статті. Визначена мета дослідження може бути досягнута через реалізацію поставлених цілей:

- аналізу стану енергетичної галузі та пріоритетів її розвитку;
- аналізу передумов необхідності розвитку персоналу енергетичних підприємств в сучасних умовах;
- визначення стратегічних напрямів розвитку персоналу енергетичних підприємств;
- доцільності застосування проєктного підходу до розвитку персоналу підприємства;
- визначення та обґрунтування потреби у розвитку персоналу;
- формування моделі управління процесом розвитку персоналу.

Висвітлення основного матеріалу. Енергетична безпека України є однією з необхідних умов функціонування економіки нашої держави як в умовах війни так і в період післявоєнної відбудови. На даний час галузь зазнала значних руйнувань. На середину літа 2022 року 4% генеруючої потужності - зруйновано, 35% - окуповано, 43% від загальної потужності усіх українських атомних електростанцій втрачено через окупацію Запорізької АЕС. Зруйновано або знаходяться на окупованих територіях близько 50% теплової генерації, 30% сонячної генерації та понад 90% - вітрогенерації. Скоротився видобуток газу на 10-12%, припинено власне виробництво нафтопродуктів, що склало 30% від загальної потреби. Збитки в інфраструктурі енергетики склали 47 млрд грн., втрати електроенергетики склали 341.8 млрд грн., зараз – значно більше, враховуючи руйнування завдані у зимовий період 2022-2023 років [6]. Однак, українська енергосистема демонструє високу стійкість, а енергетики – надзвичайну професійність у забезпеченні стабільної роботи галузі навіть в умовах війни.

На даний час Національною радою з відновлення України від наслідків війни розроблено проєкт Плану відновлення України де представлено матеріали робочої групи «Енергетична безпека» і запропоновано шляхи відновлення та розвитку енергетики, зокрема:

- розвинута регуляторна база для подальшого масштабного розвитку розподіленої генерації на основі відновлюваних джерел енергії;
- заміщення нафтопродуктів синтетичним паливом;
- оптимізація енергетичного міксу та балансування енергосистеми;
- оптимізація енергетичного міксу, з урахуванням декарбонізації та мінімізації вартості;
- потужна атомна енергетика з потенціалом до розвитку і створенням мультиплікативного ефекту на економіку;
- подальша приватизація та підвищення конкуренції в галузі;
- запровадження та забезпечення постійного вдосконалення системи енергетичного менеджменту на державному і муніципальному рівні, а також на підприємствах, зокрема відповідно до вимог стандартів та міжнародних угод;
- відкриття нових високоманеврових потужностей, систем накопичення енергії;
- експорту електроенергії на ринок ЄС, заходів з управління попитом та стимулів для балансування з боку споживачів, переведення попиту з нафтопродуктів у транспорті на газ та електроенергію, а також у опаленні з газу на електроенергію, потребують відповідного оновлення електромереж, інше [6].

Поставлені пріоритети подальшого розвитку галузі, у свою чергу вимагають постійного професійного розвитку персоналу енергетичних підприємств.

З метою визначення стратегії подальшого розвитку персоналу енергетичних підприємств, проведено SWOT – аналізу персоналу АТ «Прикарпаттяобленерго» з метою визначення напрямів його розвитку (таблиця 1). Для оцінювання факторів, які характеризують стан персоналу підприємства використано метод Дельфі.

SWOT – аналіз АТ «Прикарпаттяобленерго» в контексті визначення напрямів розвитку персоналу

Фактори	Вага фактора, частки	Експертна оцінка, (1 – 5) балів	Зважена оцінка, бал (гр 2 x гр 3)
1	2	3	4
Сильні сторони:			
1 Рівень фаховості персоналу підприємства	0,1	5	0,5
2 Систематичне навчання з техніки безпеки	0,1	5	0,5
3 Співпраця з фахівцями ЗВО	0,05	4	0,2
4 Наявність потреби у кваліфікованому персоналі (ремонти та прокладання нових ПЛЕ, трансформаторних підстанцій)	0,1	4	0,4
5 Високий рівень кваліфікації викладацького складу	0,1	4	0,4
6 Сучасні технології навчання	0,1	4	0,4
7 Підвищення кваліфікації викладачів	0,05	4	0,2
8 Матеріально-технічна база АТ	0,1	4	0,4
9 Рівень корпоративної культури роботи	0,1	5	0,5
10 Рівень соціальної сфери підприємства	0,1	5	0,5
11 Стимулювання участі персоналу у підвищенні кваліфікації	0,1	4	0,4
Всього	1	–	4,4
Слабкі сторони			
1 Небезпечні умови праці	0,1	5	0,5
2 Складність проводити навчання поза робочим місцем для робітників-електриків	0,1	4	0,4
1 Несистемна робота з формування престижу навчання	0,1	4	0,4
4 Не систематично проводиться атестація менеджерів	0,15	4	0,6
5 Стандартні форми навчання	0,1	4	0,4
6 Співпраця з навчальними закладами не системна	0,1	3	0,3
7 Заочна форма навчання відсутня	0,05	3	0,15
8 Нестача комп'ютерної техніки	0,1	3	0,3
9 Прозорість процесу відбору на навчання	0,1	3	0,3
10 Навчання сучасним технологіям для інженерних працівників	0,1	4	0,4
Всього	1		3,3
Можливості			
1 Вивчення стратегічних потреб підприємства	0,2	5	1,0
2 Розробка нових програм навчання	0,1	4	0,8
3 Співпраця з іноземними спеціалістами	0,1	4	0,8
4 Формування позитивного іміджу навчання та розвитку	0,1	4	0,8
5 Заключення угод з навчальними закладами про підготовку персоналу	0,1	5	1,0

1	2	3	4
6 Винекнення потреби у спеціалістах-енергетичної галузі (навчання молодих фахівців)	0,2	5	1,0
7 Збільшення потреби у фаховості працівників у сучасних умовах	0,2	5	1,0
Всього	1		6,4
Загрози			
1 Нестача фінансування програми навчання	0,2	5	1,0
2 Зменшення фінансової допомоги на відновлення енергоструктури	0,1	4	1,4
3 Зростання конкуренції на ринку освітніх послуг	0,1	3	0,6
4 Нестача робочих місць	0,1	4	0,4
5 Зростання вартості навчання для підприємства	0,1	5	0,5
6 Нестабільна політична ситуація	0,2	5	1,0
7 Не визначеність в термінах закінчення війни	0,2	5	1,0
Всього	1		6,1

Для визначення можливих стратегічних дій за результатами SWOT-аналізу на рисунку 1 представимо SWOT-матрицю.

	Сильні сторони (4,4)	Слабкі сторони (3,3)
Можливості (6,4)	Агресивна стратегія	Стратегія стабілізації
Загрози (6,1)	Стратегія підтримання існуючого стану	Стратегія виживання

Рисунок 1. SWOT-матриця вибору стратегії розвитку персоналу

За результатами SWOT-аналізу вибрано агресивну стратегію, яка передбачає інтенсифікацію зусиль та розширення видів діяльності, диверсифікацію діяльності, отримання нових компетентностей та навиків.

Важливим завданням, яке передує розробці процесу розвитку персоналу за певним напрямом, є визначення потреби у фахових компетентностях, які необхідно розвивати. Для цього пропонуємо використати технологію атестації персоналу.

Атестація персоналу - це формалізована оцінка кадрів, що проводиться у визначений час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників. За результатами атестації обирають найбільш ефективний для даної категорії працівників, метод навчання. [7]

З метою визначення потреби у навчанні окремих працівників АТ «Прикарпаттяобленерго», встановлення компетентностей, які потребують удосконалення та розроблення проекту з розвитку персоналу пропонуємо розробити процедуру атестації керівників та фахівців підприємства.

Метою розробки процедури атестації персоналу енергетичного підприємства повинна стати:

- оцінка ефективності роботи персоналу на займаних посадах;
- оцінка компетентності працівників, необхідної для якісного виконання трудових обов'язків і досягнення стратегічної мети підприємства;

- визначення форми і розміру винагороди для того, щоб реально відобразити внесок співробітника і результативність його роботи;

- розробка напрямків розвитку персоналу і програм навчання.

Дана процедура повинна розповсюджуватися на всіх працівників підприємства.

Система комплексної оцінки персоналу є важливою складовою частиною системи управління персоналом. Вона повинна ґрунтуватися на принципах законності, об'єктивності, неупередженості. Система комплексної оцінки на підприємстві повинна включати оцінку праці та оцінку персоналу, бути елементом загальної стратегії компанії і розроблятися для того, щоб упорядкувати виконання цілей кожним працівником підприємства, об'єднати в єдине ціле процес стратегічного управління і оперативної роботи на рівні конкретного виконавця. Система повинна бути направлена на встановлення зв'язку між стратегіями, індивідуальними цілями і критеріями результативності праці на всіх рівнях ієрархії компанії.

Комплексна оцінка персоналу повинна включати застосування наступних методів:

- квартальної оцінки, яка включає розроблення критеріїв результативності праці та лист реєстрації поточних подій;

- річної оцінки, яка включає самооцінку та оцінку керівником та оцінку управління за цілями. При проведенні річної комплексної оцінки враховуються результати атестації працівників.

Результати оцінки персоналу за категоріями працівників та відповідними методами оцінки доцільно заносити у запропоновану таблицю, макет якої подано нижче (таблиця 3), де зазначено посади керівного персоналу, критерії оцінювання, періоди оцінювання та методи оцінювання (самооцінка, оцінка керівника, оцінка результату управління за цілями).

Таблиця 3

Методи оцінки персоналу (сформовано автором)

Назва посади	Квартальна		Річна		
	Критерії ефективності праці (КЕП)	Лист реєстрації поточних подій, завдань	Самооцінка	Оцінка керівником	Оцінка управління за цілями
ТОП-менеджери	Оцінка	Оцінка		Оцінка	Оцінка
Лінійні керівники		Оцінка	Оцінка	Оцінка	
Фахівці			Оцінка	Оцінка	

Оцінку ТОП-менеджменту доцільно проводити за кварталний період, включаючи оцінку за критеріями ефективності праці та за листом реєстрації поточних подій, яка включає вчасність виконання поточних завдань та річну оцінку. У свою чергу річна оцінка ТОП-менеджера включає оцінку керівника та оцінку результатів управління за цілями.

Для лінійних керівників застосовують квартальну оцінку за листом реєстрації поточних подій та їх виконанням, річне оцінювання включає самооцінку та оцінку надану керівником.

Фахівці проходять річну атестацію у вигляді самооцінки та оцінки керівником.

Саме за результатами самооцінки та оцінки керівником фахових компетентностей можна визначити та запланувати, який персонал потребує навчання в даному періоді, а також визначити, які компетентності та навички будуть потрібні у майбутньому, виходячи із стратегічних планів підприємства стосовно реалізації майбутніх проектів.

Оцінювання персоналу проводиться за критеріями оцінки та вважається результативним якщо виконуються такі нерівності:

- величина $K_1 \geq 0,9$ - процес результативний, де

K_1 - кількість ТОП-менеджерів і лінійних керівників, які були оцінені, до загальної кількості ТОП-менеджерів і лінійних керівників на підприємстві.

- величина $K_2 \geq 0,9$ - процес результативний, де

K_2 - кількість фахівців, які були оцінені, до загальної кількості фахівців на підприємстві.

Отже, процес вважається результативним за умови якщо $K_1, K_2 \geq 0,9$.

Якщо $K_1, K_2, < 0,9$ – процес нерезультативний, якщо обидва або хоча б один з коефіцієнтів має вищевказане значення.

За результатами оцінювання приймається рішення про навчання персоналу, за яке відповідає (розробляє та реалізовує проект) відділ відповідальний за розвиток персоналу (в АТ «Прикарпаттяобленерго» - це відділ стратегії та розвитку персоналу) із залученням працівників інших підрозділів підприємства.

Відділ відповідальний за розвиток персоналу повинен розробити та затвердити процедуру реалізації розвитку персоналу. Відповідальність за актуалізацію та дотримання даної процедури несе начальник відділу.

Для підтвердження правомірності реалізації процедури доцільно використати такі документи:

- Міжнародний стандарт ISO 9000:2005 Система менеджменту якості. Основні положення і словник [8];

- Положення про договірну роботу [9];

- Збірник нормативних та методичних матеріалів «Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів» [10];

- Положення про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві. Затверджене спільним наказом Міністерства праці і соціальної політики України і Міністерство освіти і науки України від 27.12.2006 № 500/861 [11];

- Положення про професійне навчання кадрів на виробництві, затверджене наказом Міністерства праці і соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. №127/151 [10];

- Кодекс законів України про працю [9].

Далі необхідно сформулювати загальний план реалізації процесу розвитку та навчання персоналу підприємства відповідно до результатів атестації персоналу та обраній стратегії розвитку персоналу підприємства.

Процес реалізації стратегії розвитку персоналу доцільно розглядати через реалізацію окремих проектів.

Проект розвитку персоналу, так як і проектна діяльність в цілому, повинен включати виокремлення таких складових як: проблеми, завдання, засоби реалізації, цілі виконання. Проект з розвитку персоналу може стосуватися персоналу однієї проектної команди, або виходити за її межі і залучати до навчального процесу членів різних проектних команд або працівників інших підрозділів підприємства. Реалізація даного проекту може здійснюватися відповідальними працівниками підприємства або із залученням представників вищих навчальних закладів, професійно-технічних училищ, центру зайнятості, інше.

Слід враховувати, що проект розвитку персоналу носить тимчасовий характер, має визначений початок і кінець, однак процеси, які поставлені в основу реалізації кожного проекту мають повторюваний характер. Закінченням проекту вважається досягнення його цілей або неможливість його подальшої реалізації.

Проект розвитку персоналу повинен бути скоординованим із проектною діяльністю підприємства в цілому і його реалізація передбачає дотримання зазначених термінів незалежно від інших проектів підприємства.

Проекти з розвитку персоналу можуть включати:

- розробку нової технології процесу професійного навчання персоналу в організації;

- зміну процедури проведення атестації персоналу на підприємстві;

- розробку нової підсистеми професійно-кваліфікаційного просування робітників і фахівців з вищою освітою;

- підготовку нових навчальних планів та програм для професійної перепідготовки персоналу організації.

Мета реалізації проекту розвитку персоналу повинна бути гармонізованою із загальною стратегією підприємства та спрямованою на її реалізацію через набуття необхідних компетентностей та навиків персоналом підприємства.

З метою розвитку персоналу підприємство може реалізовувати навчально-методичні, технологічні, кадрові та соціально-культурні проекти. Види, спрямування проекту розвитку, шляхи та особливості реалізації подано у таблиці 2.

Таблиця 2

Види проектів з розвитку персоналу підприємства

Вид проекту з розвитку персоналу	Спрямування проекту розвитку	Шляхи та особливості реалізації
Навчально-методичний	Зміна технології професійного навчання, підготовки резерву	Формування критеріїв відбору, рейтингування за зрізами знань, моніторинг знань. Підготовка методичних матеріалів.
Технологічний	Планування професійно-кваліфікаційного просування персоналу, здійснення атестації	Формування вимог до вакансій, розробка та забезпечення системи інформування претендентів, розробка правил проходження співбесід, розробка сценаріїв атестації, формування типових схем просування, вибір методів атестації персоналу.
Кадровий	Підвищення рівня кваліфікації працівників	Розробка процедури підготовки та проведення атестації персонал. Вибір методів навчання. Підбір викладачів, підготовка матеріалів для проведення навчання.
Соціально-культурний	Зміна соціальної структури персоналу, формування та підтримання корпоративної культури	Розробка планів соціального розвитку персоналу, розробка заходів та програм соціального розвитку персоналу

Джерело: (сформовано авторами)

Незалежно від того, який саме проект розвитку персоналу обрано, він повинен включати дванадцять етапів, які забезпечують процес реалізації проекту з розвитку персоналу та складові, на які спрямовані управлінські дії. Модель управління процесом розвитку персоналу представлена на рисунку 2.

Розглянемо більш детально кожен етап сформованої моделі процесу розвитку персоналу.

На першому етапі декларується мета проекту, приводиться загальний огляд завдань та програмних результатів, яких необхідно досягнути, фіксується спеціальна термінологія. На другому етапі надається характеристика середовища функціонування проекту, визначається за якими напрямками проводиться розвиток персоналу (отримання додаткових компетентностей для реалізації іншого технологічного проекту) та яким чином він пов'язаний із стратегічними цілями підприємства та його майбутньої проектної діяльності; формується карта бізнес-ролей.



Рисунок 2. Модель управління процесом розвитку персоналу (сформовано авторами)

Карта бізнес-ролей – це таблиця відповідності бізнес-ролей до посад штатного розпису з прив'язкою до підрозділу.

Бізнес-роль – це роль, яку виконує конкретна посадова особа у визначеному бізнес-процесі.

Третій етап пов'язаний з формуванням органіграми процесів, що забезпечують зrealізацію проекту з розвитку персоналу. Він показує взаємозв'язок та взаємодію різних процесів.

Четвертий етап це - розробка плану реалізації проекту, що описує необхідні для координації основного процесу дії, включає підготовку плану проекту розвитку персоналу, його виконання та загальний контроль за змінами.

П'ятий етап включає опис процесів реалізації проекту та управління внутрішнім середовищем проекту, описуються процеси, які є необхідними для успішної реалізації проекту з розвитку персоналу.

Етап 6 відображає управління часом у проекті розвитком персоналу. Він описує процеси, що необхідні для вчасного забезпечення завершення проекту. Це вимагає визначення в часовому вимірі тривалості робіт, завдання щодо послідовності виконання робіт, оцінки їх тривалості, розробки календарного плану та контролю щодо його дотримання.

Етап 7 характеризує процеси управління вартістю проекту розвитку персоналу. Інформація про стан цих процесів необхідна для того, щоб проект не вийшов за межі затверджених обсягів фінансування. До вказаних процесів відносяться планування ресурсів, оцінка вартості, визначення бюджету і контроль якості проекту.

Етап 8 розкриває управління якістю проекту. Це передбачає описання процесів, що необхідні для належного забезпечення проекту розвитку персоналу. Вирішення зазначеної задачі досягається шляхом планування якості, забезпечення контролю за якістю розробки проекту.

Етап 9 обґрунтовує процеси управління трудовими ресурсами проекту розвитку персоналу організації. Даний розділ необхідний для забезпечення ефективного використання працівників, залучених до розробки проекту. Він включає організаційне планування, комплектування робочої групи з підготовки проекту, забезпечення злагодженої роботи виконавців у команді.

Етап 10 показує управління інформаційними зв'язками у проекті розвитку персоналу. Це здійснюється шляхом описання процесів, необхідних для забезпечення своєчасного і повного одержання, відбору, поширення, зберігання та кінцевого розміщення проектної інформації. Управління інформаційними зв'язками включає планування інформаційного зв'язку, поширення інформації, звітування про хід виконання проекту та адміністративне його закриття.

Етап 11 відображає управління ризиком в проекті розвитку персоналом організації. Для цього у розділі описуються процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом і розвиненням реакції на можливий ризик у проекті. Управління ризиком включає ідентифікацію ризику, кількісну його оцінку, прогнозування наслідків ризику. Розвинення реакції на ризик і контроль цієї реакції.

Етап 12 визначає управління закупівлями в проекті розвитку персоналу. Це проводиться шляхом описання процесів, необхідних для придбання товарів, обладнання, навчально-методичного забезпечення та інших послуг за межами організації.

Управління процесом розвитку персоналу може бути ефективним при реалізації визначеного порядку дій та дотриманням засад проектного менеджменту: досягненням, протягом визначеного проміжку часу, при встановлених обсягах фінансування, поставлених цілей щодо розвитку персоналу організації.

Навчання і розвиток персоналу в компанії є комплексним безперервним процесом та стратегічною задачею, яка займає важливе місце серед процедур, що обслуговують бізнес-процеси функціонування підприємства.

Висновки. У процесі дослідження проаналізовано стан енергетичної галузі України, розглянуто основні напрями її подальшого розвитку. Досліджено стан персоналу енергетичного підприємства АТ «Прикарпаттяобленерго» з використанням SWOT-аналізу. На підставі SWOT-аналізу та SWOT-матриці вибрано пріоритетну стратегію

розвитку персоналу підприємства. Для забезпечення ефективності процесу розвитку персоналу та визначення потреби у фахових компетентностях використано технологію атестації персоналу.

Запропоновано комплексну оцінку управлінського персоналу, яка дає можливість оцінити роботу кожного виконавця з позиції виконання ним оперативної та стратегічної діяльності на підставі використання квартальної та річної оцінки. Оцінювання персоналу запропоновано проводити за критеріальним підходом та визначенням результативності процесів. Розвиток персоналу на підприємстві запропоновано реалізовувати через окремі проекти з розвитку персоналу. Для реалізації проекту розвитку персоналу розроблено модель управління процесом розвитку персоналу та визначено етапи її реалізації.

Оцінювання персоналу та визначення потреби у його розвитку, застосування проектного підходу та управління процесами розвитку персоналу дасть можливість енергетичним підприємствам сформувати кваліфікований персонал, що забезпечить ефективне функціонування та розвиток окремого підприємства та енергетичної галузі в цілому.

Література:

1. 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>

2. Гавриш О.А. Технології управління персоналом. *НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»*: монографія / під ред. О.А.Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf

3. Kis S., Mosora L., Mosora Y., Yatsiuk O., Malynovska G., Pobihun S. Personnel Certification As a Necessary Condition for Enterprise' Staff Development. *Management Systems in Production Engineering*, 2020. Volume 28, Issue 2, pp. 121-126.

4. Полянська А. С., Кінаш І. П., Савчук С. В. Цифровізація як чинник розвитку персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Випуск 15, Т.2, С. 94-106.

5. Полянська А.С., Запихляк І. Б., Савчук С. В. Трансформація освітнього процесу в концепцію навчання впродовж життя. *Всеукраїнський науково-практичний журнал «Директор школи, ліцею, гімназії»* - Спеціальний тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». 2019. №4. Кн.2. Том II (84). С. 48-62.

6. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Енергетична безпека». Національною радою з відновлення України від наслідків війни. Липень 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/energy-security.pdf>

7. Станьковська І.М., Шиптур О.В. Розвиток та навчання персоналу газорозподільних підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»)*. 2021 №1 (23). С.7-20. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23))

8. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000: 2007, IDT): ДСТУ ISO 9000: 2015. К.: Держспоживстандарт України, 2016. 34 с.

9. Кодекс законів України про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

10. Порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0496-20#Text>

11. Положення про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві. Затверджене спільним наказом Міністерства праці і соціальної політики України і Міністерство освіти і науки України від 27.12.2006 № 500/861 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0099750-21#Text>

References

1. 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>

2. 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>

3. Kis S., Mosora L., Mosora Y., Yatsiuk O., Malynovska G., Pobihun S. Personnel Certification As a Necessary Condition for Enterprise' Staff Development. *Management Systems in Production Engineering*, 2020. Volume 28, Issue 2, pp. 121-126.

4. Polyans'ka A. S., Kinash I. P., Savchuk S. V. Tsyfrovizatsiya yak chynnyk rozvytku personalu pidpryyemstva. Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu .2019. Vypusk 15, T.2, C. 94-106.

5. Polyans'ka A.S., Zapukhlyak I. B., Savchuk S. V. Transformatsiya osvith'oho protsesu v kontseptsiyu navchannya vprodovzh zhyttya. Vseukrayins'kyu naukovu-praktychnyy zhurnal «Dyktor shkoly, litseyu, himnaziyi» - Spetsial'nyy tematychnyy vypusk «Vyscha osvita Ukrayiny u konteksti intehratsiyi do yevropeys'koho osvith'oho prostoru». 2019. №4. Kn.2. Tom II (84). S. 48-62.

6 . Proekt Planu vidnovlennya Ukrayiny. Materialy robochoyi hrupy «Enerhetychna bezpeka». Natsional'noyu radoyu z vidnovlennya Ukrayiny vid naslidkiv viyny. Lypen' 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/energy-security.pdf>

7. Stan'kovs'ka I.M., Shyptur O.V. Rozvytk ta navchannya personalu hazorozpodil'nykh pidpryyemstv. Naukovyy visnyk Ivano-Frankivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (seriya «Ekonomika ta upravlinnya v naftoviy i hazoviy promyslovosti»). 2021 №1 (23). S.7-20 DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23))

8. Systemy upravlinnya yakisty. Osnovni polozhennya ta slovnyk terminiv (ISO 9000: 2007, IDT): DSTU ISO 9000: 2015. K.: Derzhspozhyvstandart Ukrayiny, 2016. 34 s.

9. Kodeks zakoniv Ukrayiny pro pratsyu. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

10. Poryadok pidhotovky, perepidhotovky ta pidvyshchennya kvalifikatsiyi osib ryadovoho i nachal'nyts'koho skladu sluzhby tsyvil'noho zakhystu. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0496-20#Text>

11. Polozhennya pro orhanizatsiyu navchal'no-vyrobnychoho protsesu na vyrobnytstvi. Zatverdzhene spil'nym nakazom Ministerstva pratsi i sotsial'noyi polityky Ukrayiny i Ministerstvo osvity i nauky Ukrayiny vid 27.12.2006 № 500/861 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0099750-21#Text>