

Управління фінансово-кредитними системами та соціально-гуманітарна компонента їх розвитку

Management of financial and credit systems and the socio-humanitarian component of their development

DOI: [10.26565/2786-4995-2022-4-05](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-4-05)

УДК 331.108.2

Олена Христофорова

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та професійних комунікацій*

ННІ «Каразінський банківський інститут»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Україна

майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

e-mail: lena.guseva7677@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-4868-2488

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОМПАНІЯХ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ

Анотація. Ця стаття присвячена аналізу проблематики формування та розвитку сталого економічного розвитку підприємств нафтогазової галузі за допомогою ефективної системи управління. Саме це зумовлює актуальність і затребуваність дослідження щодо визначення інструментів та організаційно-економічних умов, які забезпечують оптимальну модель управління корпоративними відносинами з метою досягнення економічної стійкості всього нафтогазового комплексу в цілому. В поточних умовах виникає гостра потреба у кваліфікованих менеджерах для нафтогазової промисловості. Це питання стає особливо актуальним у зв'язку з високою значущістю нафтогазової галузі для економіки України під час війни.

В статті запропоновано систему управління економічним потенціалом компаній нафтогазової галузі, що містить комплекс організаційно-управлінських заходів у системі корпоративного управління, пов'язаних із функціональним та адміністративним перепідпорядкуванням служби внутрішнього контролю й аудиту, що сприяє гарантуванню дотримання інтересів усіх учасників корпоративного управління та забезпечує сталий розвиток галузі в цілому.

Метою статті є пошук шляхів формування сучасної системи управління персоналом у компаніях нафтогазового сектору, які здатні справити позитивний вплив на розвиток галузі в тривалому періоді. Питання, висвітлені в статті стають особливо актуальним у зв'язку з високою значущістю нафтогазової галузі для економіки країни під час війни та їх вирішення може сприяти прищвидченню подолання кризових явищ в економіці країни, викликаних впливом війни. Здобуті результати дослідження можуть бути використані в роботі підприємств нафтогазової промисловості під час розроблення сценаріїв перспективного розвитку нафтогазової галузі, а також у процесі адаптації системи управління персоналом до національних особливостей сучасної України.

Ключові слова: управління персоналом, нафтогазовий комплекс, професійна підготовка менеджерів нафтогазового профілю, менеджмент підприємства, підготовка кадрів.

Рис: 2, табл.: 1, бібл.: 5.

Вступ. Для української економіки проблема досягнення сталого економічного розвитку нафтогазових компаній особливо актуальна, тому що у складний період повномасштабного російського вторгнення на територію України особливого значення набуває не лише територіальна, а й енергетична незалежність країни.

Великий вплив на економічну стійкість нафтових компаній мають такі чинники, як воєнні дії, нестабільність цін на енергоресурси, загострення глобальних політичних проблем, бюрократичні бар'єри, високе податкове навантаження, низький рівень інвестиційного потоку. В умовах економічної нестабільності ключовим елементом досягнення сталого економічного розвитку нафтових компаній є система управління персоналом.

В складних умовах сучасності у нафтогазовій промисловості виникає гостра потреба у кваліфікованих менеджерах. Це питання стає особливо актуальним у зв'язку з високою значущістю нафтогазової галузі для економіки країни під час війни.

Особливістю нафтогазових компаній є те, що їх за своєю природою можна розглядати не тільки як промислові підприємства, а й як певну сукупність організаційних проектів. Наприклад, це може бути проект із розвідки та дослідження родовищ нових нафтових запасів, а також проект із будівництва нафто- і газовидобувних виробничих потужностей, а також заводів із переробки нафтопродуктів. У країнах, що розвиваються, нафтогазові компанії відіграють особливо високу роль у формуванні потоків національних доходів і формуванні національного багатства. Вони платять податки, які можуть бути спрямовані на подальший соціальний розвиток. Крім того, нафтогазові компанії створюють робочі місця, які забезпечують функціонування місцевих ринків праці. Усе це свідчить про те, що розвиток менеджменту в нафтогазових компаніях є актуальним завданням, бо інструменти проектного менеджменту здатні підтримати не тільки конкурентоспроможність компанії, а й стійкість розвитку всього регіону в цілому.

Аналіз досліджень та постановка завдання. Аналіз проблематики формування та розвитку сталого економічного розвитку підприємств нафтогазової галузі за допомогою ефективної системи управління зумовлює актуальність і затребуваність дослідження щодо визначення інструментів та організаційно-економічних умов, які забезпечують оптимальну модель управління корпоративними відносинами з метою досягнення економічної стійкості.

Концептуальні та теоретичні засади в галузі ефективності управління промисловими підприємствами були закладені такими вченими, як: М. Хасіім, Дж.А. Аль-Дурі, А. Бадіру, А. Город, Ф. Торабі, Е.Ф. Баранов, В.В. Бессель, С.С. Вopіловський, Н.Д. Гама, К.С. Лук'яненко, В.О. Фролькіс, А. Берле, І. Ю. Бочарова, І. Ю. Вебер, М. Вебер, М. Дженсен, В. В. Кривушин, У. Меклінг, Г. Мінз, У. Норман, М. Рудько, В. Селіванова, Д. Хіт, Л. З. Шнейдман.

Проблема досягнення сталого економічного розвитку компаній нафтової галузі перебуває у сфері наукових інтересів учених М. Ібрагіма, І.А. Капітонова, В. Бірюкової, М. Макарової, Р. Гріт, Ю. Х. Котзаб, А.К. Маркосян, М. Мухаммадпур. Представлено велике розмаїття праць з проблеми формування сталого та економічно безпечного розвитку. Серед них праці: І. Брянцевої, В. Гапоненко, С. Глазьєва, О. Муравйова, І. Омельченка, О.О. Кравець, С. Панькова, Д. Є. Гревцова, Б. Райзберга, Е. І. Давидова, А. Севастьянова, О.О. Зяблікова, Г. Семенова.

Метою дослідження є становлення та розвиток сучасної системи управління персоналом у компаніях нафтогазового комплексу, які здатні позитивно вплинути на розвиток нафтогазової галузі в довготривалому періоді.

Результати дослідження. Сучасна економічна діяльність підприємств нерозривно пов'язана з вирішенням кадрових проблем. Компанії, які недостатньо приділяють увагу цьому напрямку, знижують ефективність своєї діяльності, можуть дійти до кризового стану.

Кожне підприємство має створити систему управління персоналом, що є частиною загальної системи менеджменту. Система управління персоналом, як і будь-яка подібна

система, містить у собі низку елементів: функції, організаційну структуру, інформаційну базу, кадри, технологію, методи [1].

Елементи, що входять до названої системи, мають свою специфіку, яка визначає зміст конкретного управлінського процесу. Насамперед це стосується функцій управління. Якщо говорити про загальні функції, то їхній зміст збігається з тими, які використовуються в усіх системах управління: планування, організація, регулювання, контроль, облік, мотивація. Однак їхній зміст пов'язаний безпосередньо з управлінням персоналом. Ця обставина знаходить своє вираження у складі специфічних функцій управління, що відображають конкретний управлінський процес.

Можна виокремити в системі управління персоналом такі специфічні функції: пошук, добір, найм, адаптація персоналу, розвиток, професійне навчання, професійне зростання, створення резервів кадрів. Кожна специфічна функція може бути деталізована і розглянута в розширеному вигляді. Реалізація управлінського процесу передбачає виконання всіх загальних функцій у рамках управління визначає організаційну структуру служби управління персоналом компаній. Найважливіше значення має наступний елемент системи – інформаційна база. Нині вона має містити в собі дані про стан ринку праці (зовнішня) і дані про свій персонал (внутрішня).

Формування повноцінних систем управління персоналом та їхнє ефективне функціонування актуальне для компаній нафтогазового комплексу. Нині виник дефіцит кадрів на підприємствах нафтогазового комплексу, виникли проблеми з кваліфікаційним рівнем навіть на тих територіях, де видобуток і перероблення подібних природних ресурсів здійснювали вже певний час, і чисельність населення досить велика. Частково це пов'язано з масовою міграцією населення через бойові дії, відповідно, менеджмент нафтогазової галузі має бути організовано на якісно новому рівні, що забезпечується підготовкою нового покоління менеджерів цього профілю, здатних впоратися зі складними професійними завданнями.

Організація ефективної роботи є прямим обов'язком і полем діяльності менеджера, і від його професіоналізму залежить рівень розвитку не тільки окремої галузі, а й економіки всієї країни.

Специфіка менеджменту в галузі нафтогазової промисловості ще мало вивчена і потребує додаткового дослідження та внесення принципових змін у підготовку висококваліфікованих спеціалістів у процесі навчання у вищих навчальних закладах.

Для підвищення ефективності підготовки менеджерів нафтогазового профілю необхідно визначити специфіку їхньої професійної діяльності, далі необхідно виокремити з основних професійних компетенцій організаційно-управлінську, яку необхідно сформувати в процесі навчання у виші та розробити модель, організаційно-педагогічні умови і науково-методичне забезпечення її реалізації в навчальному процесі.

Нафтогазові компанії останнім часом не приділяють великої уваги проблемі кадрів. Багато дослідників із цієї галузі говорять про фінансування підготовки кадрів у компаніях за залишковим принципом. Створення кадрового потенціалу нафтогазової галузі в Україні можливе тільки спільними зусиллями держави і бізнесу. Вирішальна роль належить підприємцям. У компаніях нафтогазового комплексу, що працюють у регіонах, необхідно:

1. Створити повноцінні та ефективні системи управління персоналом;
2. Розрахувати потребу у фінансових ресурсах для вирішення всіх кадрових завдань;
3. Виділити і закріпити кошти для реалізації відповідних програм.

На першому етапі кадровим службам слід проаналізувати наявні людські ресурси компаній, визначити додаткові потреби в кадрах і знайти джерела, з яких можна здійснити заміщення в майбутніх періодах відсутнього персоналу. Традиційний аналіз передбачає дослідження кадрового складу за категоріями працівників: керівники, фахівці, робітники; за стажем, за віком, статтю. Категорію робітників аналізують за спеціальностями, визначають

можливу чисельність виходячи із сучасних технологій, наявного обладнання, планованих обсягів виробництва, продуктивності праці тощо.

Нині з'являються нові підходи до аналізу кадрового потенціалу. На рис. 1 наведено схематичний розподіл усіх трудових ресурсів нафтогазових компаній.

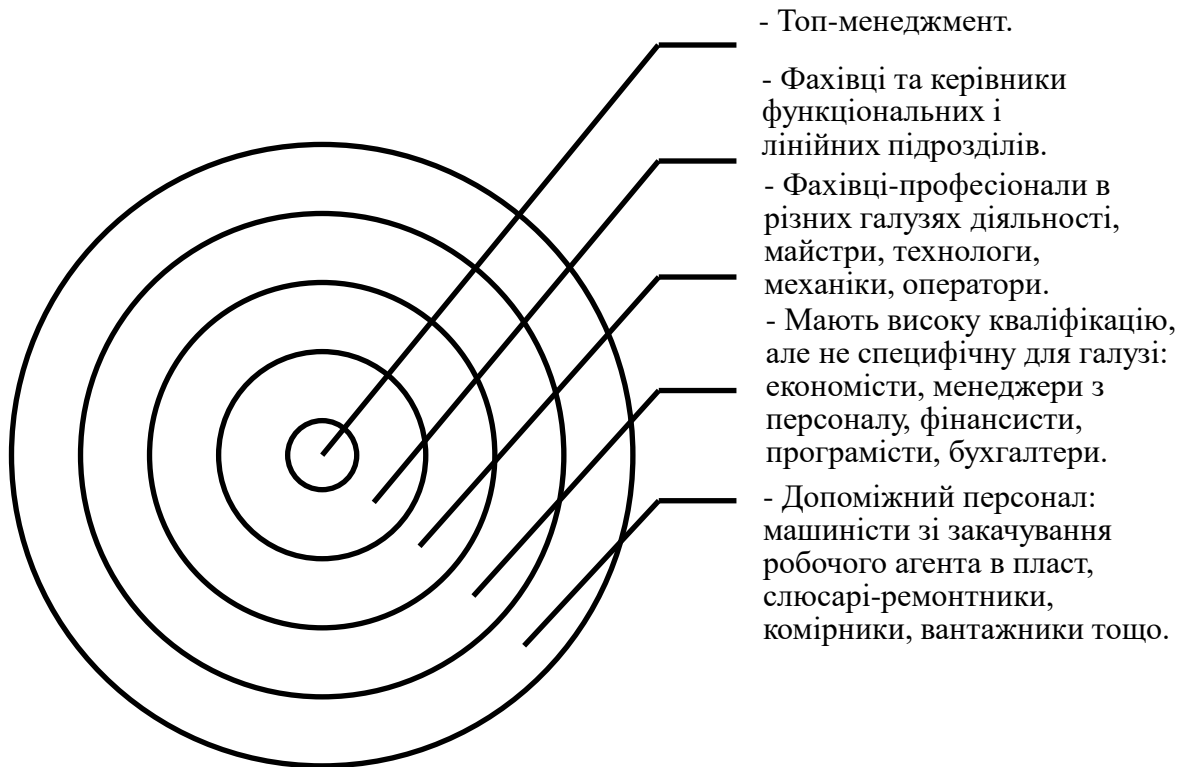


Рис. 1. Розподіл трудових ресурсів нафтогазових компаній.

Джерело: складено автором за матеріалами [2]

Будь-яка сучасна компанія, незалежно від напрямку її галузевої діяльності, працює в умовах ринкових відносин. Нафтогазові компанії нині працюють в умовах значного попиту на видобуту продукцію, але як показує досвід розвитку світової економіки, на будь-який товар поширюється категорія життєвого циклу попиту. Так, наприклад, у сучасних умовах з'являється замітник традиційного природного газу – аналог, вироблений зі сланцю. Якщо в топ-менеджменті присутні тільки вузькі фахівці в галузі видобутку нафти і газу, то вони навряд чи внесуть стратегічні зміни в напрями виробничо-економічної діяльності, що може призвести до виникнення кризових явищ у нафтогазових компаніях.

Сучасна орієнтація нафтогазових компаній тільки на видобуток характерна для України і не враховує тенденції сучасних ринків. Ця обставина може пояснюватися і відсутністю в нафтогазових компаніях людей, здатних орієнтуватися на ринкові зміни.

Для раціонального використання ресурсів компанії запропоновано таку комплексну систему управління економічним потенціалом, представлена на рисунку 2.

Індустріально-інноваційна система управління потенціалом нафтових компаній має бути доповнена таким елементом, як ефективна система корпоративного управління, що забезпечує залучення інвестиційного потоку, і сталий економічний розвиток компанії. Сталий розвиток бізнесу можливий при зростанні припливу інвестицій.

У сферу професійної діяльності менеджера в галузі нафтогазової промисловості входить розв'язання завдань, характерних для професії менеджера в будь-якій сфері (далі

будемо такі завдання називати загальнопрофесійними), а також завдань специфічних для нафтогазової промисловості (спеціальні).

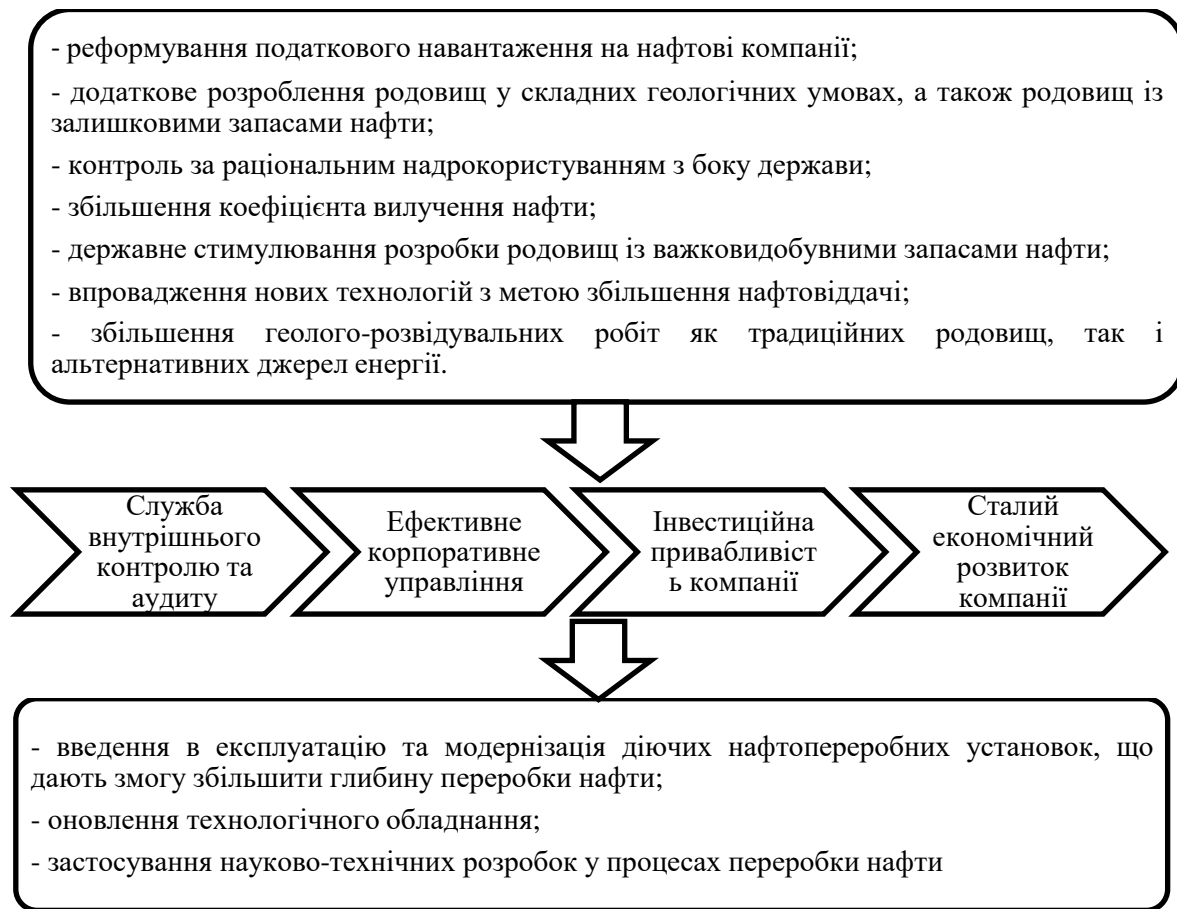


Рис. 2 Комплексна система управління економічним потенціалом підприємств нафтогазового комплексу.

Загальнопрофесійні завдання менеджера в галузі нафтогазової галузі відрізняються залежно від видів професійної діяльності, а саме: підприємницької діяльності, організаційно-управлінської діяльності, інформаційно-аналітичної діяльності тощо.

Таким чином, до загальнопрофесійних завдань належать:

- участь у розробленні та реалізації корпоративної та конкурентної стратегії організації;
- участь у розробленні та реалізації комплексу заходів операційного характеру відповідно до стратегії організації;
- збирання, опрацювання та аналіз інформації щодо чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації для ухвалення управлінських рішень;
- побудова внутрішньої інформаційної системи організації для збирання інформації з метою ухвалення рішень, планування діяльності та контролю.

Для визначення спеціальних завдань менеджера в галузі нафтогазової промисловості необхідно вивчити специфіку організації роботи в нафтогазовій галузі загалом [1, 4].

Висвітлюючи специфіку організації виробництва, можна виокремити:

- реалізацію функцій управління і планування діяльності нафтогазової компанії загалом та її структурних підрозділів;
- контроль розроблення та реалізації бізнес-планів, аналіз балансу попиту і пропозиції на нафтогазову продукцію і послуги, що надаються на підприємстві,

- організацію інвестиційної та інноваційної діяльності з метою збільшення конкурентоспроможності нафтогазової компанії;
- знання нормативних правових актів, що регламентують нафтогазовий бізнес, тощо.
- Вивчивши процес організації виробництва в галузі нафтогазової промисловості, можна визначити для менеджерів нафтогазового профілю такі специфічні завдання, а саме:
- управління освоєнням енергоресурсів;
- аналіз економічних, політичних та інших ризиків під час реалізації нафтогазових проектів;
- управління складними виробничо-фінансовими механізмами;
- міжнародний нафтогазовий маркетинг;
- інноваційний нафтогазовий менеджмент;
- корпоративне управління;
- кон'юнктура та закономірності розвитку світових нафтогазових ринків;
- кон'юнктура і закони розвитку нафтогазових підприємств.
- Інтегруючи спеціальні для цієї професії знання, уміння та навички, можна виокремити організаційно-управлінську компетенцію менеджера в галузі нафтогазової промисловості, визначивши її як здатність і готовність фахівця застосовувати певні знання, уміння та навички в конкретній професійній ситуації:
- здатність і готовність до ефективного управління колективом нафтогазової компанії,
- стратегічного планування й аналізу ефективності нафтогазового виробництва,
- розрахунку інвестицій у нафтогазовій галузі.

Далі визначимо структуру організаційно-управлінської компетенції, кожен компонент якої може бути сформований на одному з чотирьох рівнів: достатній, базовий, високий (табл 1).

Таблиця 1

Рівні сформованості компонентів організаційно-управлінської компетенції майбутнього менеджера нафтогазового профілю.

Структура організаційно-управлінської компетенції майбутнього менеджера нафтогазового профілю	Рівні		
	Достатній	Базовий	Високий
Компонент професійних знань	Володіння мінімальним обсягом знань, необхідних для менеджменту в галузі нафтогазової промисловості, нездатність до освоєння інноваційних методів і стратегій організації та управління нафтогазовим виробництвом.	Володіння основними знаннями, необхідними для ефективного менеджменту в галузі нафтогазової промисловості, здатність опановувати та реалізовувати інноваційні методи і стратегії організації та управління нафтогазовим виробництвом.	Вільне володіння різносторонніми знаннями, необхідними для ефективного менеджменту в галузі нафтогазової промисловості, спроможність розробляти інноваційні методи і стратегії організації та управління нафтогазовим виробництвом.

Виробничо-плановий компонент	Низька здатність до планування діяльності та перспектив нафтогазового виробництва, відсутність стратегічного і тактичного мислення.	Середня здатність до планування діяльності та перспектив нафтогазового виробництва, неоперативне стратегічне і тактичне мислення.	Висока здатність до планування діяльності та перспектив нафтогазового виробництва, оперативне стратегічне і тактичне мислення, що забезпечує своєчасне оцінювання виробничих ризиків та їх попередження. їх попередження.
Функціональний компонент	Низька здатність до організації та управління нафтогазовим виробництвом, нездатність до прийняття рішень.	Здатність організувати та управляти нафтогазовим виробництвом, здатність колегіально приймати рішення.	Лідерська позиція при організації та управлінні нафтогазовим виробництвом, здатність самостійно й оперативно приймати рішення, здатність ефективно вирішувати кризові ситуації нафтогазового виробництва. виробництва.
Рефлексивно-оціночний компонент	Слабка здатність до своєчасної та об'єктивної оцінки ситуації на нафтогазовому виробництві.	Середня здатність до об'єктивної оцінки ситуації на нафтогазовому виробництві, не здатність до критичної самооцінки та коригування дій.	Здатність до своєчасної та об'єктивної оцінки ситуації на нафтогазовому виробництві, здатність до критичної самооцінки та коригування дій.

Для розроблення технології формування організаційно-управлінської компетенції менеджера в галузі нафтогазової промисловості необхідно визначити окремі знання, уміння та навички, що лежать в основі цієї компетенції.

Основні галузі знання, необхідні для формування організаційно-управлінської компетенції менеджера в галузі нафтогазової промисловості:

- соціальні, етичні, правові, економічні зовнішні умови виробництва (на національному та глобальному рівнях);
- технології маркетингу товарів і послуг;
- основи бухгалтерського обліку та управління фінансами;
- управління персоналом, корпоративна культура, організаційні комунікації, організаційна поведінка, лідерство;
- підприємництво;
- методи статистичного опрацювання;
- новітні інформаційні технології.

А також специфічні для менеджерів, що працюють в галузі нафтогазової промисловості, а саме:

- організаційні комунікації;
- методи статистичної обробки інформації;
- новітні інформаційні технології;
- математичне моделювання та комп'ютерні технології в задачах нафтогазової галузі;
- економіка й управління нафтогазовим виробництвом;
- рекламна діяльність у нафтогазовій промисловості;
- нафтогазове законодавство тощо [4].

Також варто зазначити, що організаційно-управлінську компетенцію менеджера в галузі нафтогазової промисловості необхідно доповнити сформованими особистісними якостями, які безпосередньо впливають на професійну ефективність фахівця.

Аналізуючи модель особистості менеджера, можна відзначити такі професійно важливі якості:

- здатність трансляції високих очікувань від своїх співробітників;
- потреба допомагати співробітникам вірити в успіх і докладати максимум зусиль для досягнення поставлених цілей;
- здатність підтримати співробітників під час невдач;
- наполегливість і прагнення до успіху;
- здатність до конструктивного розв'язання суперечностей між співробітниками;
- здатність до комплексного вирішення проблем;
- здатність виявляти глибинні інтереси співрозмовників;
- винахідливість;
- здатність до розвитку навичок і вмінь [5].

Висновки. Інтегруючи все вищесказане, можемо зробити висновки, що організаційно-управлінська компетенція менеджера в галузі нафтогазової промисловості – це узагальнена характеристика особистісних і професійних якостей, що включає характерні винятково для цієї професії знання, уміння, навички, соціальну складову, мотивацію, поведінкову складову, етичну складову, ціннісну орієнтацію. Організаційно-управлінську компетенцію менеджера в галузі нафтогазової промисловості необхідно доповнити сформованими особистісними якостями, які безпосередньо впливають на професійну ефективність фахівця.

Список використаної літератури

1. «Укрнафта» у 2021 році незначно знизила видобуток нафти з конденсатом. URL: <http://reform.energy/news/ukrnafta-u-2021-rotsi-neznachno-znizila-vidobutok-nafti-z-kondensatom-19653> (дата звернення: 31.10.2022)
2. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
3. Мохова Ю.Л. Особливості державного управління нафтопереробною галуззю в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 12. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1016> (дата звернення: 31.10.2022)
4. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю. С. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. ; за ред. Ю. С. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
5. Рахман М.С. Євтушенко В.А. Чупринюк Ю.В. Економічний аналіз та вдосконалення ринку нафти і нафтопродуктів в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 195 – 201. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/27.pdf (дата звернення: 31.10.2022)
6. Історія нафтогазової галузі України. URL: <https://www.naftogaz.com/history-of-the-industry> (дата звернення: 31.10.2022)
7. Крижанівський Є.І., Андибур А.П., Данилюк-Черних І.М., Петренко В.П. Організація безперервної освіти персоналу нафтогазової галузі України – головна умова збереження і нарощування її конкурентоздатності. *Нафтогазова галузь України*. 2014. № 4. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84122336.pdf> (дата звернення: 31.10.2022)
8. Ревтюк Є. А. Дослідження особливостей системи управління людським капіталом на підприємствах нафтової та газової промисловості. *Ефективна економіка*. 2016. № 1
9. Рябцев Г.Л. Проблеми нафтогазового комплексу України та шляхи їхнього вирішення // – URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-07/nafta-4a5a4.pdf> (дата звернення: 31.10.2022)
10. Калюга Є.В. Аналіз необоротних активів у нафтогазовій промисловості / Є.В. Калюга // *Науковий вісник НУБіП України*. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - К. : ВЦ НУБіП України, 2018. - Вип. 290. С. 99-106. Стаття надійшла до редакції 07.11.2022
Статтю рекомендовано до друку 02.12.2022

References

1. Nasliednikov, S. (2022, January 31) «Ukrnafta» u 2021 rotsi neznachno znyzyla vydobutok nafty z kondensatom [In 2021, "Ukrnafta" slightly reduced the production of oil with condensate] [Press release]. Retrieved from <http://reform.energy/news/ukrnafta-u-2021-rotsi-neznachno-znizila-vidobutok-nafti-z-kondensatom-19653> (in Ukrainian).
2. Biriuchenko, S.Iu., Buzhymyska K.O. ... & Burachek, I.V.; Ostapchuk T.P. (Ed) (2021). *Menedzhment: pidruchnyk* [Management: a textbook]. Zhytomyr: Derzhavnyi universytet «Zhytomyrska politekhnika». – Zhytomyr: Vyd-vo «Ruta» (in Ukrainian).
3. Mokhova, Yu.L. (2016). Osoblyvosti derzhavnoho upravlinnia naftererobnoiu haluzzii v Ukraini [Peculiarities of state management of the oil refining industry in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonallennia ta rozvytok*, № 12. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1016> (in Ukrainian).

4. Petrunia, Yu. Ye., Litovchenko, B. V. ... & Pasichnyk, T. O.; Petruni, Yu. Ye. (Ed) (2020). *Pryiniattia upravlinskykh rishen: navchalnyi posibnyk* [Making managerial decisions: a study guide]. Dnipro: Universytet mytnoi spravy ta finansiv [\(in Ukrainian\)](#).
5. Rahman, M.S., Yevtushenko, V.A., Chuprinyuk ,Yu.V. (2018). Ekonomichnyi analiz ta vdoskonalennia rynku nafty i naftoproduktiv v Ukraini [Economic analysis and improvement of the market of oil and oil products in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, No. 18., 195 - 201. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/27.pdf [\(in Ukrainian\)](#).
6. NAK «Naftohaz Ukrainy» (2021) *Istoriia naftohazovoi haluzi Ukrainy* [History of the oil and gas industry of Ukraine] [Press release]. Retrieved from <https://www.naftogaz.com/history-of-the-industry> [\(in Ukrainian\)](#).
7. Kryzhanivskiy, E.I., Andibur, A.P., Danylyuk-Chernikh, I.M., Petrenko, V.P. (2014). Orhanizatsiia bezpererвної osvity personalu naftohazovoi haluzi Ukrainy – holovna umova zberezhennia i naroshchuvannia yii konkurentozdatnosti [The organization of continuous education of personnel of the oil and gas industry of Ukraine is the main condition for preserving and increasing its competitiveness]. *Naftohazova haluz Ukrainy*, No. 4 Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/84122336.pdf> [\(in Ukrainian\)](#).
8. Revtyuk, E. A. (2016). Doslidzhennia osoblyvostei systemy upravlinnia liudskym kapitalom na pidpriemstvakh naftovoi ta hazovoi promyslovosti [Research on the peculiarities of the human capital management system at oil and gas industry enterprises]. *Efektivna ekonomika*, No. 1. [\(in Ukrainian\)](#).
9. Ryabtsev G.L. (2017). Problemy naftohazovoho kompleksu Ukrainy ta shliakhy yikhnoho vyryshennia [Problems of the oil and gas complex of Ukraine and ways to solve them]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-07/nafta-4a5a4.pdf> [\(in Ukrainian\)](#).
10. 10) Kalyuga, E.V. (2018). Analiz neoborotnykh aktyviv u naftohazovii promyslovosti [Analysis of fixed assets in the oil and gas industry]. *Naukovyi visnyk NUBiP Ukrainy. Seriya: Ekonomika, ahraryni menedzhment, biznes*, Iss. 290, 99-106 [\(in Ukrainian\)](#).

The article was received by the editors 07.11.2022

The article is recommended for printing 02.12.2022

Olena Khrystoforova

PhD in Economics, Associate Professor

Department of Management, Business and Professional Communications, Educational and Scientific Institute

"Karazinsky Banking Institute" V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine;

Svobody Sq.,4, Kharkiv, 61022, Ukraine;

e-mail: lena.guseva7677@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-4868-2488

FORMATION OF A MODERN PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN COMPANIES OF THE OIL AND GAS COMPLEX

Abstract. This article is devoted to the analysis of the problems of the formation and development of sustainable economic development of enterprises in the oil and gas industry with the help of an effective management system. It is this that determines the relevance and demand for research on the definition of tools and organizational and economic conditions that provide an optimal model of managing corporate relations in order to achieve the economic sustainability of the entire oil and gas complex as a whole. In the current conditions, there is an urgent need for qualified managers for the oil and gas industry. This issue becomes especially relevant in connection with the high importance of the oil and gas industry for the economy of Ukraine during the war.

The article also proposes a complex system for managing the economic potential of oil companies, which includes a complex of organizational and management measures in the segments of oil production, oil refining, in the corporate management system, related to the functional and administrative re-subordination of the internal control and audit service, which helps to guarantee compliance with the interests of all participants in corporate governance and ensures the transition from a commodity-based to an industrial economy.

The purpose of the article is to find ways of forming a modern personnel management system in companies of the oil and gas sector, which can have a positive impact on the development of the oil and gas industry in the long term.

The issues covered in the article become particularly relevant in connection with the high importance of the oil and gas industry for the country's economy during the war, and their solution can help speed up the overcoming of crisis phenomena in the country's economy caused by the impact of the war. The obtained research results can be used in the work of oil and gas industry enterprises during the development of scenarios for the future development of the oil and gas industry, as well as in the process of adapting the personnel management system to the national characteristics of modern Ukraine.

Keywords: *personnel management, oil and gas complex, professional training of oil and gas profile managers, enterprise management, personnel training.*

JEL Classification: Q10; R10

Figure: 2, table: 1, bibli.:5.