Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ ПІДПРИЄМСТВА»

(на матеріалах ПАТ «Укрнафта»**)**

Студентки 4 курсу,
404 групи, денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Управління бізнесом» _____ *підпис* Марини ХАМІДОВОЇ

Науковий керівник
д.е.н., професор _____ *підпис* Анатолій ВДОВІЧЕН

Зав.кафедри,
к.е.н., доцент _____ *підпис* Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	**3**
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	**6**
1.1.Суть, цілі та значення управління трудовим колективом організації	6
1.2. Суть та завдання соціально-психологічних методів менеджменту	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАФТОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА	**22**
2.1. Загальна організаційно-економічна характерника ПАТ «Укрнафта»	22
2.2. Оцінка фінансово-економічних результатів ПАТ «Укрнафта»	30
2.3. Дослідження системи мотивації праці на ПАТ «Укрнафта»	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В ПАТ «УКРНАФТА»	**44**
3.1. Формування оптимального соціально-психологічного клімату колективу	44
3.2. Шляхи активізації застосування соціально-психологічних методів управління трудовим колективом ПАТ «Укрнафта»	52
ВИСНОВКИ	**60**
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	**62**
ДОДАТКИ	**65**

ВСТУП

Прагнення до цивілізованого ринку має на меті економічну стабілізацію, появу досконалого законодавства, нормального конкурентного середовища, достаток матеріальних факторів виробництва, доступність предметів споживання. З досвіду країн з розвиненою ринковою економікою основним фактором конкурентоспроможності підприємств та її успішності на ринку є якість персоналу і його ставлення до праці, професіоналізм і творчість працівників. Західні бізнесмени схильні вважати, що неповне використання кадрового потенціалу - це упущена вигода, а неправильне, неграмотне використання, експлуатація, зневага до працівників - шлях до прямого збитку.

До ретельного вивченню методів управління трудовим колективом нас зобов'язує постійне збагачення міжособистісних відносин в результаті зросту загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників. Ринкові відносини, які інтенсивно розвивались в останні роки, пред'являють більш високі вимоги до психологічних особливостей працівників. Не менш важливим є ускладнення техніки та технології, що дозволило значно скоротити частку фізичної праці і збільшити частку розумової праці.

Трудовий колектив - головний елемент всієї системи управління, а управління персоналом є основною складовою менеджменту. Саме воно в більшості випадків має вирішальне значення для успішного розвитку організації. Взаємостосунки в трудовому колективі - основа діяльності керівника.

Трудові ресурси підприємства є частиною виробничих ресурсів. У той же час вони володіють з точки зору психології та соціології істотними відмінними ознаками. Люди - це не машини, не будівлі і не матеріали. Кожен із членів трудового колективу є окремою особистістю, що володіє певними соціально-психологічними ознаками. Тому в даний час соціально-психологічний аспект управління працівниками міцно входить в кадрову політику підприємства.

Важливими чинниками підвищення ефективності управлінської діяльності, за умови їх умілого використання, можуть стати соціально-психологічні методи управління - способи і прийоми управлінських впливів, що

базуються на використанні об'єктивних наукових положень соціального розвитку і психології. Під ними розуміють систему засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на підвищення ефективності діяльності організації та її окремих працівників. Ці методи управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі шляхом задоволення соціальних потреб працівників - розвитку особистості, соціального захисту тощо.

Актуальність теми полягає в тому, що одним із ключових факторів успішної діяльності будь-якого підприємства є його трудовий колектив. У сучасних умовах саме трудові ресурси розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє підприємство. Інвестуючи необхідні ресурси у розвиток трудового колективу підприємство прокладає шлях до успішного функціонування на ринку та до високого ступеня конкурентоспроможності, адже працівники – це саме та ланка. від якої безпосередньо залежить якість виконаної роботи чи наданих послуг.

Метою написання кваліфікаційної роботи є пошук різноманітних форм застосування соціально-психологічних методів управління трудовим колективом для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Дослідженням застосування соціально-психологічних методів управління трудовим колективом займались такі зарубіжні і вітчизняні науковці як Орбан-Лембрик Л.Е., Веснін В. Р., Виноградський М.Д., Волошина О.В., Гриненко А. М., Дворецька Г. В., Заблоцька І.Л., Колот А. М., Крамаренко В.І., Крушельницька О.В., Ногінська А. О., Осовська Г. В., Петюх В. М., Савченко В. А., Скібіцька Л.І., Травін В.В., Хміль Ф. І. та інші.

Головними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- ✓ проведення теоретичного обґрунтування використання соціально-психологічних методів управління трудовим колективом;
- ✓ оцінка та аналіз рівня соціально-психологічного розвитку організації;
- ✓ виявлення основних проблем в соціально-психологічній організації роботи з колективом;

- ✓ застосування новітніх методів активізації застосування соціально-психологічних методів управління трудовим колективом.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є соціально-психологічні методи управління трудовим колективом та їх практичне застосування на підприємстві.

Предметом кваліфікаційної роботи є особливості застосування різних соціально-психологічних методів щодо управління трудовим колективом.

Кваліфікаційна робота виконана на матеріалах ПАТ «Укрнафта». При дослідженні даної теми використовувались методи аналізу, систематизації, збору і обробки інформації, оцінки, узагальнення, методи дослідження, методи прогнозування, анкетування тощо.

У кваліфікаційній роботі використовувались такі джерела інформації: наукові видання, статті, доповіді, навчальні посібники, дані з глобальної мережі Інтернет, статистичні дані підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто сутність та значення соціально-психологічних методів в управлінні трудовим колективом в сучасних умовах. У другому розділі проведено дослідження діяльності нафтопереробного підприємства. У третьому розділі обґрунтовано шляхи підвищення ефективності використання соціально-психологічних методів в ПАТ «Укрнафта».

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1.Суть, цілі та значення управління трудовим колективом організації

Ринкова система господарювання, що формується в Україні, обумовлює зміну форм та методів управління трудовим колективом організації, вимагає нових підходів до визначення місця і ролі органів виконавчої влади, служби зайнятості, професійно-технічних та вищих навчальних закладів, підприємств щодо розвитку трудового колективу.

Управління організацією означає управління всіма її найважливішими компонентами – людськими, матеріально-технічними, організаційними, фінансовими ресурсами, якістю продукції, тощо. Центральним елементом в системі управління організацією виступають людські ресурси.

Невід'ємною складовою частиною будь-якого виробничого процесу є люди. Вони працюють у всіх структурах організації і своєю спільною працею забезпечують її існування. Саме люди, завдяки своїм знанням, здібностям, досвіду, творчому потенціалу, приводять в дію всі інші ресурси організації, роблять можливим досягнення поточних і стратегічних цілей організації, забезпечують її конкурентоспроможність і постійний розвиток.

Автор В. М. Данюк визначає управління підприємством як процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому для досягнення поставлених цілей у конкретних умовах. Воно являє собою взаємодію між керівником і підпорядкованим йому трудовим колективом. За своїм змістом робота керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку та дії людей, спрямовуючи й мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. За характером така робота в основному являє собою взаємодію, співробітництво між керівником і працівниками. Важливим компонентом роботи керівника є наставництво та виховання трудового колективу [19, с. 68].

Трудовий колектив є одним з важливих чинників, що заохочують людину до сумлінної, плідної праці, який визначають як об’єднання людей, зайнятих корисною для суспільства діяльністю, де кінцевий результат всіх залежить від праці кожного і де сумісна діяльність зумовлена системою соціальних і психологічних відносин. Для розуміння сутності трудового колективу наведемо визначення, дане А.С. Макаренком: "Колектив - це вільна група трудящих, об'єднаних однією метою, єдиною дією, організована, має органи управління, дисципліни і відповідальності". Трудовий колектив виступає як соціальна спільність і як соціальний інститут. Як соціальна спільність, він входить до структури суспільства і має певні прошарки, групи, які співіснують поруч з такими складовими суспільства, як сім’я, етнос тощо. Саме тут більшою мірою формується особистість, проходить її соціалізація. Як соціальний інститут, він виступає однією з форм сумісної діяльності людей [73].

Соціальна організація підприємства немислима без колективу. Він є її соціальною основою. Працівники колективу - основна продуктивна сила. Від згуртованості чи конфліктності колективу, його стабільності, рівня кваліфікації і свідомості, трудової активності й дисциплінованості у кінцевому рахунку залежить ефективність соціальної організації підприємства. Для розуміння співвідношення і взаємодії соціальної організації та трудового колективу нагадаємо, що колектив забезпечує певний соціальний "приріст" ефективності спільної праці. Внаслідок організованої діяльності людей і змагальності, що виникає між ними в процесі спільної роботи, кінцевий результат колективної діяльності виявляється вищим, ніж сума індивідуальної праці розрізнених працівників. Крім того, праця в колективі приносить і безпосередньо соціальний результат. Він полягає не тільки в засвоєнні нових соціальних ролей, а й у впливі, зміні сформованих соціальних умов, цінностей і норм трудової поведінки [68].

На сучасному етапі розвитку управління трудовим колективом прослідковуються такі тенденції:

- ✓ зміна підходів до управління трудовим колективом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);
- ✓ розвиток руху за компетентність;
- ✓ увага до підвищення ефективності управління трудовим колективом (як економічної, так і соціальної);
- ✓ усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури [62].

Щоб розкрити зміст управлінської діяльності щодо трудового колективу, уточнимо спочатку, що є об'єктом і суб'єктом управління.

Об'єкт управління - це окремий працівник, а також їх сукупність, виступаюча як трудовий колектив. Сукупність працівників може включати як весь персонал підприємства (організації, фірми), на який поширюються управлінські рішення загального характеру, так і персонал структурного підрозділу (відділу, цеху) або виробничого осередку (бригади).

В якості суб'єктів управління трудовим колективом виступають група фахівців, що виконують відповідні функції в якості працівників кадрової служби, а також керівники всіх рівнів, що виконують функцію управління по відношенню до своїх підлеглих [65].

В даний час можна говорити про два підходи до визначення цілей управління трудовим колективом:

Система управління трудовим колективом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Цілями управління трудовим колективом підприємства є:

- ✓ підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- ✓ забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
- ✓ формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Успішне виконання поставлених цілей потребує вирішення таких завдань, як:

- ✓ забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- ✓ досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу;
- ✓ повне та ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому;
- ✓ забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співробітництва;
- ✓ закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток трудового колективу);
- ✓ забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників відносно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування тощо;
- ✓ узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства і інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);
- ✓ підвищення ефективності управління трудовим колективом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочої сили [62].

В. С. Сухарський виділяє декілька підходів до управління трудовим колективом [43, с. 215-219]:

Управління трудовим колективом є особистісно-орієнтованим. Це означає, що в фокусі управління знаходиться людина, яка має свої інтереси, потреби, здібності і уподобання. Якщо організації прагнуть отримати максимальний результат від своїх працівників, вони повинні поважати їхню індивідуальність, обираючи адекватні технології і методи управління.

Управління трудовим колективом є практично-орієнтованим. Воно спрямоване на вирішення конкретних практичних задач, пов'язаних з трудовим колективом, які постають перед організацією на щоденній основі. Більшість технологій, якими користуються сучасні організації в сфері управління трудовим колективом є емпіричними, тобто заснованими на практичному досвіді роботи організацій. Теоретичні основи управління трудовим колективом швидко розвиваються, але в цьому напрямку ще багато потрібно зробити.

Управління трудовим колективом зорієнтовано на майбутнє. Розвиток організації неможливий без розвитку її персоналу. Постійне професійне навчання та розвиток працівників виступають запорукою втілення стратегічних планів організації і її процвітання у довготерміновій перспективі.

Автор та дослідник Базаров Т.Ю. виділяє такі підходи до управління трудовим колективом:

Економічний підхід виражається в найнеобхіднішому для існування кожного з нас. Роботодавець стимулює продуктивність нашої праці, підвищуючи премії, ставлячи бонуси на виконання певних завдань. Здорова конкуренція в колективі завжди тільки підштовхує співробітників на результат. На виході виходить, що роботодавець отримав все, чого хотів, а співробітник має премію і бажанні працювати далі.

Органічний підхід у своїй основі має якісну роботу команди. Слід виділяти лідерів і робити акцент на розвитку лідерських якостей в інших членів команди. Начальник повинен керувати трудовим колективом відповідно до потреб самих трудящих. Він повинен уміти розрізняти і бачити, чого конкретно не вистачає кожному члену команди для самореалізації і просто хорошої роботи.

Гуманістичний підхід. Кожна людина повинна працювати із задоволенням і приносити користь суспільству. Управління трудовим колективом, якоюсь мірою допомагає зрозуміти людині, чи його це робота, цього він добивався [75].

Кожному керівнику доцільно застосовувати у поєднанні всі ці підходи, щоб досягти максимально результату від діяльності трудового колективу. Дії керівника визначаються тим, як він розуміє свої функції та завдання, що лежать

в основі його рішень. Керівникові доводиться виконувати різні ролі та, відповідно, функції. На думку Г. Мінцберга, роль стосовно управлінської діяльності - це набір певних поведінкових правил, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді. Цей автор виділив десять управлінських ролей, які реалізуються у сферах прийняття рішень, інформаційного обміну та міжособистісних стосунків. Визначальна роль керівника випливає з того, що він наділений повноваженнями приймати рішення та координувати діяльність трудовим колективом [19, с. 68].

Від того, як керівник організує роботу трудового колективу залежить діяльність підприємства в цілому, його успішність на ринку, конкурентоздатність, задоволеність споживачів кінцевим товаром, ефективність функціонування. Ефективність функціонування системи управління трудовим колективом повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей. Управління персоналом є ефективним настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед ним. Так, справжнім критерієм її оцінки служить кінцевий результат праці всього колективу, в якому органічно сполучені результати праці і керівника, і виконавців.

1.2. Суть та завдання соціально-психологічних методів менеджменту

Найхарактернішою ознакою системи управління є людина як її суб'єкт і об'єкт, первинний елемент. Сутнісна риса управління трудовим колективом - управління людьми через людей. Його суб'єктно-об'єктним змістом є свідомий вплив на різноманітні спільноти людей для координації, узгодження, організації їх життєдіяльності, оптимізації вирішення виробничо-економічних і соціальних завдань. Реалізується цей вплив завдяки застосуванню методів управління.

Методи управління – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо) [70].

На практиці методи управління є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Вони спрямовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників різних видів діяльності. Їх зміст виявляється через особливості прийомів і способів впливу, а головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Основним завданням керуючої системи є вироблення методів управління, завдяки яким вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню мотивацію праці, керуючи та координуючи їхню діяльність.

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи менеджменту повинні функціонувати не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів. Ці методи поділяються на три основні групи:

- ✓ економічні;
- ✓ організаційно-розпорядчі;
- ✓ соціально-психологічні.

Крім об'єктивних факторів (рівень розвитку виробничих сил, характер існуючих виробничих відносин, організація праці, рівень кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність людей впливають суб'єктивні фактори (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистий настрій, бажання). Все це підвищує значення соціально-психологічних методів управління. Активізація різних соціально-психологічних якостей трудового колективу сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного з виконавців.

В ринкових умовах при інтелектуалізації всіх видів праці значною мірою зростає роль соціально-психологічних факторів управління. Раціональна технічна організація забезпечує високу продуктивність праці лише в тому випадку, якщо ефективно використовуються індивідуальні й психологічні особливості кожного робітника [34, с. 254-256].

Щоб краще розібратися в понятті соціально-психологічних методів, доцільно дослідити точки зору різних науковців та вчених. Отже, М.І. Бухалков трактує поняття соціально-психологічних методів як сукупність засобів соціального та психологічного впливу на персонал підприємства для досягнення необхідних економічних результатів [9, с. 63]. З ним погоджується науковець Н.І. Кабушкін, який теж трактує соціально-психологічні методи як сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини і зв’язки, що виникають в трудових колективах, а також на соціальні процеси, які відбуваються в них [25, с. 102].

Автори А. К. Семенов і В. І. Набоков дають більш ширше пояснення: «Соціально-психологічні методи - це методи, направлені на управління соціально-психологічними процесами в колективі для досягнення покладеної мети при умові зберігання здоров’я працівників і хорошого морально-психологічного клімату в колективі, дотримання законодавства і вимог нормативних актів» [40, с. 85].

Гусєва Є. П. вважає, що соціально-психологічні методи - це способи дослідження, метою яких є вивчення соціального розвитку, насамперед зв'язків людей, відносин між ними і соціальними спільнотами в їх соціальній діяльності, специфічних психологічних особливостей людського характеру, соціокультурних умов, своєрідності способу життя, охорони здоров'я населення, навколишнього середовища і багато чого іншого [18, с. 172].

Кожен із вище перелічених авторів розкриває сутність соціально-психологічних методів управління зі свого боку, але в сукупності всі ці трактування об’єднує думка про те, що ці методи направлені на управління

соціально-психологічними процесами, що відбуваються в колективі підприємства.

Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, ставлення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці, і навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо).

Головна ціль цих методів - формування в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, завдяки чому в значній мірі будуть вирішуватись організаційні, виховні та економічні задачі.

Сфера застосування соціально-психологічних методів дуже широка: управління людьми, регулювання міжособистісних, міжгрупових і групових відносин, управління окремими явищами і сторонами життя колективу [69].

Недостатня увага до соціально-психологічних методів управління викликає нездорові взаємовідносини в колективі, що знижує продуктивність праці.

Соціально-психологічні фактори звичайно виступають у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика) і організаційних моментів (організаційне нормування та регламентування, трудова дисципліна).

Соціально-психологічні методи управління включають в себе методи соціального та психологічного впливу на трудовий колектив.

Соціальні методи управління пов'язані зі способами досягнення соціальних цілей суспільства не тільки економічними, організаційно-адміністративними способами мотивації людської поведінки, але й безпосередньо: через постановку соціальних цілей, підвищення якості життя, зміцнення соціальних організацій, підвищення соціальної зрілості суспільства, його окремих структур, управлінців, в першу чергу. Будучи основними, соціальні методи виступають і як комплексні, але в цьому комплексі відповідно до вимог об'єктивних закономірностей (зростання ролі соціального фактору) вони багато в чому визначають змістовний

аспект управління та задають вектор розвитку всім іншим методам впливу. Наприклад, поряд з економічним стимулюванням сьогодні широко використовується стимулювання творчою працею, більшою соціальною захищеністю, якістю соціального впливу, почуттям соціальної співпричетності до справ фірми і т. п [65].

До соціальних методів відносять метод соціального нормування, метод соціального прогнозування, метод соціального планування, метод соціального регулювання.

Соціальне прогнозування є ймовірнісним науково обґрунтованим уявленням стану спостережуваного об'єкта на певний час або можливих шляхів досягнення такого стану, визначеного як ціль. Це конкретне уявлення про стан колективу в майбутньому, інформація про цілі соціально-економічного розвитку, необхідні для їх досягнення засоби. Починається прогноз з аналізу можливостей відбору найобґрунтованіших варіантів, оцінювання розвитку подій, ступеня очікуваної реалізації, можливих соціальних наслідків, вивчення послідовності очікуваних подій і альтернативних варіантів розвитку, врівноваження всіх охоплених прогнозом показників.

Соціальне прогнозування використовують як інформаційну базу під час розроблення планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному колективі. Параметри соціального прогнозу охоплюють вікові і статеві зміни в колективі; динаміку загальноосвітнього, кваліфікаційного рівня працівників, їх матеріального забезпечення та побутових умов, а також динаміку співвідношення фізичної і розумової праці тощо.

Соціальне планування як метод менеджменту реалізують через складання плану соціального та психологічного розвитку колективу організації (підприємства).

Планування соціального розвитку трудових колективів та його реалізація є важливим чинником адаптації людей до нових соціально-економічних умов. План соціального розвитку колективу розробляють не менш ніж на п'ять років. Традиційно його утворюють чотири розділи:

- ✓ удосконалення соціальної структури колективу - містить дані про планові зміни співвідношення між оперативними, інженерно-технічними працівниками та службовцями у зв'язку з кваліфікаційно-професійними змінами зменшенням застосування фізичної праці, механізацією й автоматизацією виробничих та управлінських процесів. Планують також підвищення рівня загальної і професійної освіти, статевовікові зміни складу працівників, заходи щодо управління рухом кадрів та скорочення їх плинності;
- ✓ удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я працівників - передбачає усунення небезпечних для життя і здоров'я людей виробничих факторів, які призводять до нервово-психічних перевантажень, запобігання і зниження виробничого травматизму, захворювань, поліпшення медичного обслуговування;
- ✓ гарантії життєвого рівня, житлових та культурно-побутових умов працівників - охоплює заходи щодо вдосконалення системи заробітної плати, матеріального і морального стимулювання, роботи дитячих закладів, баз відпочинку, підвищення рівня культурного і побутового обслуговування працівників, а також заходи щодо зменшення частки співробітників із низькою заробітною платою і доходами на одного члена сім'ї;
- ✓ підвищення трудової та соціальної активності працівників - містить заходи щодо зростання виробничої і соціальної активності трудового колективу, економічного, правового, морального, естетичного і фізичного виховання, розвитку спортивної та культурно-масової роботи.

Соціальне регулювання сприяє підвищенню соціальної справедливості у колективі та вдосконаленню соціальних відносин між працівниками. Його засобами є колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов’язання, правила внутрішнього розпорядку, статути, правила етикету, ритуали.

Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної та особистої ініціативи працівників, їх інтересу до праці. Стимулювання колективної ініціативи здійснюється у процесі ознайомленні працівника з історією, традиціями підприємства, його кращими працівниками та їх заслугами,

формування поваги до марки підприємства. Для стимулювання особистої ініціативи вдаються до моральних стимулів. За високої якості індивідуальної праці ними є:

- підвищення рівня відповідальності (делегування повноважень, що дає змогу працівнику приймати рішення від імені керівництва, доручення представляти підприємство в інших організаціях, виступити з доповіддю чи повідомленням на нараді та ін.);

- зміцнення авторитету працівника, що відзначився, публічною похвалою, високою оцінкою результатів його праці у присутності інших співробітників;

- зарахування до резерву на заміщення керівної по сади, розкриття особистої перспективи (службового просування);

- особиста неформальна похвала підлеглого в процесі ділових контактів, моральна підтримка, іменні поздоровлення із знаменними датами;

- рекомендація працівника для виступу в пресі, на радіо, в телепередачі про передовий досвід колективу чи про особистий досвід.

Соціальне нормування - науково обґрунтоване регулювання соціальних процесів за допомогою соціальних норм і нормативів, які визначають порядок поведінки окремих осіб і їх груп у колективі. Соціальні норми регулюють різні аспекти господарського і соціального життя колективу і підпорядковують їх єдиним цілям і завданням, зумовленим особливостями виробничих відносин та призначенням системи [62].

До основних психологічних методів пособи відносять навіювання, переконання, наслідування, залучення, спонукання, примус, засудження, вимога, заборона, «плацебо», осуд, командування, обмануте очікування, "вибух", метод Сократа, натяк, комплімент, похвала, прохання, порада. Розглянемо їх більш докладно.

Навіювання являє собою психологічний цілеспрямований вплив на особистість підлеглого з боку керівника за допомогою його апеляції до групових очікувань і мотивів спонукання до праці. Навіювання може викликати у людини, іноді крім його волі і свідомості, певний стан почуттів і привести до вчинення

ним певного вчинку. Украй негативною формою навіювання є зомбування особистості, коли людині строго прищеплюються певні форми поведінки, що виходять за межі моральних норм (мафіозні групування, бандоформування та ін.)

Переконання базується на аргументованому і логічному впливі на психіку людини для досягнення поставлених цілей, зняття психологічних бар'єрів, усунення конфліктів в колективі.

Наслідування є способом впливу на окремого працівника або соціальну групу шляхом особистого прикладу керівника або новатора виробництва, поведінка якого є прикладом для інших.

Залучення є психологічним прийомом, за допомогою якого працівники стають співучасниками трудового або суспільного процесу, наприклад виборів керівника, ухвалення узгоджених рішень, змагання в колективі.

Спонукання - позитивна форма морального впливу на людину, коли підкреслюються позитивні якості працівника, його кваліфікація і досвід, впевненість в успішному виконанні дорученої роботи, що дозволяє підвищити моральну значимість співробітника на підприємстві.

Примус - крайня форма моральної дії, коли інші прийоми впливу на особистість не дали результатів і працівника змушують, можливо, навіть проти його волі і бажання, виконувати певну роботу. Бажано застосовувати примус тільки в надзвичайних (форс-мажорних) обставинах, коли бездіяльність може привести до жертв, збитку, нещасним випадкам, загибелі людей.

Засудження - прийом психологічної дії на працівника, який допускає більші відхилення від моральних норм в колективі або результати праці і якість роботи якого вкрай незадовільні. Такий прийом не може застосовуватися для впливу на людей зі слабкою психікою.

Вимога має силу розпорядження. У зв'язку з цим вона може бути ефективною тільки в тому випадку, коли керівник володіє великою владою або має незаперечний авторитет. В інших випадках цей прийом може виявитися марним або навіть шкідливим. У багатьох відносинах категорична вимога тотожна забороні.

Заборона припускає гальмівний вплив на особистість. До неї ми відносимо заборону імпульсних дій нестійкого характеру, що, по суті, є варіантом навіювання, а також заборона недозволеної поведінки (випивка, бездіяльність, спроба розкрадання).

Метод «плацебо» стоїть на межі двох головних методів впливу примусу і переконання. Плацебо давно використовується в медицині як прийом навіювання. Суть його полягає в тому, що лікар, прописуючи хворому небудь індиферентний засіб, стверджує, що саме воно дасть потрібний ефект. Психологічний настрій хворого на сприятливу дію прописаних ліків часто приводить до позитивного результату. На підприємстві плацебо - це приклад поведінки авторитетної особи, коли працівникам з легкістю демонструють які-небудь дії, пересилюючи біль, надмірну втому, страх висоти і тощо. Через це, працівники можуть з такою ж легкістю повторити показані дії, не відчуваючи при цьому неприємних відчуттів. Якщо ж спостерігачі помітять, що демонстрація здійснюється через силу, то ефекту не буде. Взагалі, ефект плацебо утримується лише до першої невдачі, поки працівники не зрозуміють, що ритуальні дії які вони так скрупульозно виконували, не мають під собою реального підґрунтя.

Осуд володіє переконливою силою тільки в умовах, коли співрозмовник ідентифікує себе з керівником: "він один із нас». В інших випадках осуд сприймається як менторське повчання, яке можна вислухати, але якому не потрібно слідувати. У силу того, що людина досить активно захищає своє «Я», він часто розглядає цей прийом як замах на свою самостійність.

Командування застосовується тоді, коли потрібне швидке і точне виконання без яких би то не було критичних реакцій. При виконанні команд не міркують.

Обмануте очікування ефективно в ситуації напруженого очікування. Попередні події повинні сформувати у працівника суворий спрямований хід думок. Якщо раптом виявляється неспроможність цієї спрямованості, то

співрозмовник опиняється в розгубленості і без заперечень сприймає запропоновану ідею.

«Вибух» - прийом, відомий як миттєва перебудова особистості під впливом сильних емоційних переживань. Застосування «вибуху» вимагає створення спеціальної обстановки, в якій виникли б почуття, здатні уразити людину своєю неочікуваністю і незвичністю. У такій обстановці у працівника відбувається збій нервових процесів. Несподіваний подразник викликає у нього сильний стрес. Це призводить до корінної зміни поглядів на речі, події, окремих людей і навіть світ в цілому.

Метод Сократа заснований на прагненні захистити працівника від негативної відповіді. Як тільки працівник скаже «ні», його дуже важко повернути у зворотний бік. Давньогрецький філософ Сократ часто користувався цим методом, намагаючись вести бесіду так, щоб співрозмовнику було легше сказати «так». Сократ доводив свою точку зору, не викликаючи з боку опонентів не тільки явного обурення, але навіть самих незначних негативних реакцій.

Натяк - прийом непрямого переконання за допомогою жарту, іронії і аналогії. У певному сенсі формою натяку може бути рада. Сутність натяку полягає в тому, що він апелює не до свідомості, не до логіки міркування, а до емоцій. Оскільки натяк таїть у собі потенційну можливість образи особистості працівника, то користуватися їм краще всього в ситуації конкретного настрою.

Комплімент нерідко змішують з лестощами. Лестощі проста і зрозуміла. Комплімент ж наштовхує людину на роздуми, на здогад. Похвала є позитивним психологічним прийомом впливу на працівника і чинить більш сильну дію, ніж засудження.

Прохання є вельми поширеною формою спілкування між колегами, молодими і досвідченими працівниками і рідше застосовується у взаєминах керівника з підлеглими. Прохач звертається за порадою, допомогою, інструкцією до другого співробітника, коли сумнівається у формах і методах виконання роботи або не в силах її зробити самостійно. Прохання керівників є ефективним

методом керівництва, оскільки сприймається підлеглим як доброзичливе розпорядження і демонструє повагу до його особистості.

Рада - психологічний метод, заснований на поєднанні прохання і переконання, часто вживаний у взаєминах колег, наставників молодих співробітників і досвідчених керівників [18, с. 180-184].

Створення сприятливих соціально-психологічних умов є таким же важливим завданням, як і виробництво матеріальних благ, адже колективна діяльність задовольняється не тільки матеріальними, але і духовними потребами, суспільним визначенням таланту, здібностей. Для практичного вирішення цих завдань створюються спеціальні соціально-психологічні служби (відділи, лабораторії, групи, бюро), а об'єктами їх досліджень є малі соціальні групи, формальні і неформальні групи, міжособисті відносини тощо. Вони працюють у таких напрямках: дослідження; соціального проектування; консультативної діяльності.

Необхідність використання на практиці управління соціально-психологічних методів очевидна, оскільки вони дозволяють своєчасно враховувати мотиви діяльності і потреби робітників, бачити перспективи змін конкретної ситуації. приймати оптимальні управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАФТОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1.Загальна організаційно-економічна характерника ПАТ «Укрнафта»

Акціонерне товариство «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» є державним підприємством і материнською компанією групи підприємств, які провадять свою діяльність в Україні.

Підприємство здійснює операції з розвідки природного газу та нафти, розвитку нових напрямків газопостачання, транспортування та зберігання нафти і газу, а також продажу природного газу та скрапленого нафтового газу своїм споживачам.

ПАТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» (надалі – «Нафтогаз України», «Материнська компанія» або «Компанія») було засноване у 1998 році згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 25 травня 1998 року № 747. Нафтогаз України знаходиться у власності держави Україна. Кабінет Міністрів України здійснює функції управління корпоративними правами держави та виконує повноваження загальних зборів акціонерів і призначає Наглядову раду, яка контролює і регулює діяльність Правління. Основний веб-сайт та інтерфейс зображено на рисунку 2.1.

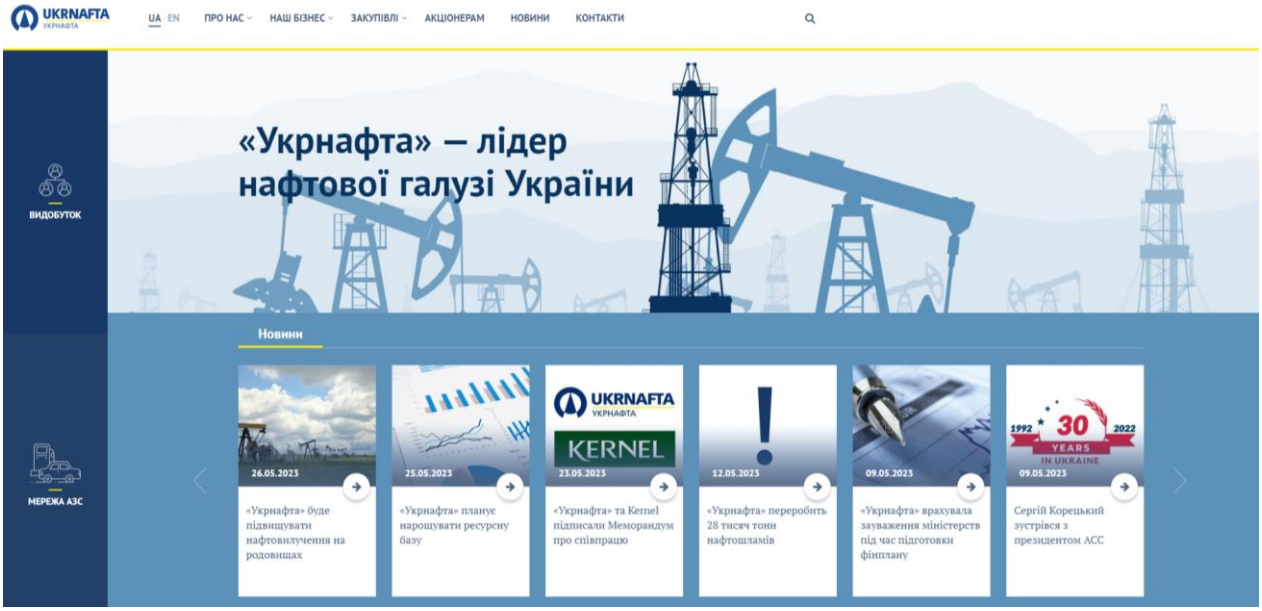

Рис.2.1. Офіційний веб-сайт ПАТ «Укрнафта»

Нафтогаз України та його дочірні підприємства (надалі разом – «Група») є вертикально інтегрованою нафтогазовою Групою, що дозволяє оптимально використовувати портфель її активів. Група здійснює операції видобутку природного газу та нафти, розвідки нових напрямків газопостачання, транспортування та зберігання нафти і газу, а також продажу природного газу та скрапленого природного газу своїм споживачам. Компанія володіє частками у різних підприємствах, які формують національну систему із виробництва, переробки, постачання, транспортування і зберігання природного газу, газового конденсату та нафти. 28 квітня 2021 року Кабінет Міністрів України оголосив про припинення повноважень Голови Правління Андрія Коболєва та призначення Юрія Вітренка на цю позицію терміном на один рік. Перед цим Кабінет Міністрів припинив повноваження незалежних членів Наглядової ради та представників держави у Наглядовій раді з подальшим призначенням у повному складі з 30 квітня 2021 року. Однак 30 квітня 2021 року Наглядова рада повідомила Кабінет Міністрів України про дострокове припинення своїх повноважень з 14 травня 2021 року. 19 травня 2021 року Кабінет Міністрів України повторно призначив Клер Споттісвуд, Бруно Лескуа, Людо Ван дер Хейдена, Юлію Ковалів і Наталію Бойко членами Наглядової Ради Нафтогаз України. Незалежні члени Наглядової ради будуть виконувати свої обов’язки до обрання та призначення нових членів Наглядової ради, але не більше ніж на один рік. 31 травня 2021 року Кабінет Міністрів України призначив Юлію Свириденко представником держави у Наглядовій раді терміном до обрання та призначення нових членів Наглядової ради, але не більше ніж на один рік. 7 вересня 2021 року незалежні члени Наглядової ради повідомили Кабінет Міністрів України про дострокове припинення своїх повноважень з 22 вересня 2021 року.

ПАТ «Укрнафта» входить в 3-ку лідерів по виробництву та переробки нафтопродуктів (рис.2.2).

Частки дочірніх компаній НАК «Нафтогаз України» у загальному видобутку нафти та газу, % За результатами I кварталу 2009 року[14]		
Компанія	Видобуток нафти	Видобуток газу
Укргазвидобування	20%	79%
Укрнафта	78%	15%
Чорноморнафтогаз	2%	6%

Рис.2.2.Частка ПАТ «Укрнафта» у загальному видобутку нафти і газу.

27 вересня 2021 року повноваження представників держави в Наглядовій раді були припинені. Враховуючи те, що повноваження всіх членів Наглядової ради було припинено, Кабінет Міністрів України виконує повноваження Наглядової ради через Загальні збори акціонерів починаючи з 28 вересня 2021 року. 22 вересня 2021 року Наглядова рада припинила повноваження Отто Ватерландера та Петруса ван Дріла як членів Правління. Повноваження Сергія Переломи та Ярослава Теклюка як членів Правління були припинені Кабінетом Міністрів України, який виконує повноваження Наглядової ради, 27 вересня 2021 року.

28 вересня 2021 року Кабінет Міністрів України призначив Маврікія Калугіна, Олену Бойченко, Романа Чумака та Владислава Воловика членами Правління Нафтогаз України. 26 квітня 2022 року Кабінет Міністрів України призначив Юрія Вітренка Головою Правління та повторно призначив Маврікія Калугіна, Олену Бойченко, Романа Чумака та Владислава Воловика членами Правління Нафтогаз України до 30 квітня 2023 року.

Компанія зареєстрована за адресою: вул. Б. Хмельницького, 6, Київ, Україна. Компанію контролює Уряд України. Нижче наведені дочірні підприємства компанії наведені на рисунку 2.3.

Підприємство	Країна
ВАТ «Кіровоградгаз»	Україна
ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг»	Україна
ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України»	Україна
ДП «Газ України»	Україна
Naftogaz Trading Europe AG	Швейцарія
ДП «Укравтогаз»	Україна
ДП «Закордоннафтогаз»	Україна
ДАТ «Чорноморнафтогаз»	Україна
АТ «Укргазвидобування»	Україна
ТОВ «Олександр»	Україна
ТОВ «Нафтогаз Дріллінг»	Україна
ПАТ «Укрнафта»	Україна
АТ «Укртрансгаз»	Україна
АТ «Укртранснафта»	Україна
ТОВ «Нафтогаз Ойл Трейдинг»	Україна
ТОВ «Укртранснафта Сервіс»	Україна
ТОВ «УТН Безпека»	Україна
ПрАТ СК «Трансмагістраль»	Україна
ТОВ Корпоративний фонд «Укртранснафта»	Україна
АТ «Укрспецтрансгаз»	Україна
ТОВ «Нафтогаз цифрові технології»	Україна
ТОВ «Нафтогаз Тепло»	Україна
ТОВ «Вуглесинтегаз України»	Україна
ТОВ «Науканафтогаз»	Україна
ДП «Нафтогаз-Енергосервіс»	Україна
ДП «Нафтогазбезпека»	Україна
ТОВ «Надра Юзівська»	Україна
ПАТ Донецькоблгаз»	Україна

Рис.2.3. Дочірні підприємства ПАТ «Укрнафта»

Послуги з транзиту газу. Наприкінці 2019 року Компанія та АТ „Газпром” підписали угоду про обслуговування транзиту газу територією України до 2024 року. У свою чергу „Нафтогаз” отримує послуги з транспортування газу від ТОВ „Оператор газотранспортної системи України” та надає послуги з транспортування газу АТ „Газпром”. ПАТ „Укрнафта” є найбільшою нафтовидобувною компанією в Україні. ПАТ „Укрнафта” складається з кількох виробничо-технічних підрозділів, які наразі перебувають у процесі корпоративної реструктуризації, у тому числі шість підрозділів з видобутку

нафти та газу, один підрозділ буріння свердловин та три газопереробні підприємства. ПАТ „Укрнафта” також володіє однією з найбільших мереж АЗС в Україні, розташованих у різних регіонах України.

Інші сегменти включають результати спільних операцій за концесійною угодою на розвідку та розробку з Арабською Республікою Єгипет, адміністративно-корпоративні функції, нову енергетику та інші види діяльності.

Активи сегмента розподіляються на основі операцій сегмента та фізичного розташування активу. Керівництво використовує чистий операційний прибуток за вирахуванням податків на прибуток (NOPLAT), як і показник прибутку, який використовується для прийняття рішень щодо розподілу ресурсів та оцінки результатів діяльності. Податки на прибуток за номінальною ставкою податку вираховуються з чистого операційного прибутку для розрахунку NOPLAT. Чистий операційний збиток не коригується на податки на прибуток.

Керівництво використовує показник EBITDA як додатковий вимір операційної ефективності. Цей показник не визначений МСФЗ, і інші компанії можуть визначити його інакше. Показник EBITDA являє собою чистий прибуток/(збиток) за рік, за вирахуванням таких статей звіту про прибуток та збиток: (витрати) /вигоди з податку на прибуток, фінансові витрати, фінансові доходи, частка результатів асоційованих підприємств після оподаткування, зменшення корисності основних засобів, амортизація, збитки від вибуття та списання активів, знос та виснаження основних засобів та амортизація нематеріальних активів.

Керівництво також використовує показники капітальних витрат як індикатор оцінки внесків сегментів у розвиток Групи. Показник капітальних витрат представлений на базі використаних грошових коштів. Відповідні узгодження до найближчих показників за МСФЗ представлені в цій примітці.

У таблиці 2.1 наведемо оцінку топ-10 мереж українських АЗС, основних конкурентів ПАТ «Укрнафта» (дані до 2022 року).

Таблиця 2.1

Короткий опис конкурентів ПАТ «Укрнафта»

АЗС	Короткий опис
	Число АЗС: 1590 Бренди: Укрнафта, ANP, Авіас, Сентоза, Мавекс та ін. Географія: усі області України Власник: Сьогодні 50% +1 акції Укрнафти належить державі в особі НАК Нафтогаз України, однак де факто мережу підконтрольна групі Приват **Ігоря Коломойського** і **Геннадія Боголюбова**. Встановлення Приватом контролю над компанією Альфа-Нафта (володіє близько 500 АЗС під брендом ANP) в 2008 році залишається одним із найбільш значущих подій на ринку. Хоча заправки Укрнафти традиційно відносять до сфери впливу Привату, контрольний пакет в найближчому майбутньому залишиться у держвласності - принаймні, в списку приватизаційних лотів на 2013 рік Укрнафта не значиться, пише видання.
	Число АЗС: 437 Бренд: WOG Географія: заправки розташовані в 24 областях України, а також у Києві та АР Крим Власник: група компаній Континіум, підконтрольна бізнесмену **Ігорю Єремєєву**. Також бізнесмен контролює Херсонський НПЗ, робота якого сьогодні припинена. У травні 2012 року рахунки компаній Ігоря Єремєєва були заарештовані за позовом банку Форум за кількома кредитними договорами.
	Число АЗС: 350 Бренд: ОККО Географія: усі області України Власник: концерн Галнафтогаз. Входить до складу холдингу Універсальна інвестиційна група, підконтрольного бізнесмену **Віталію Антонову.** Близько 20% акцій Галнафтогазу володіє Європейський банк реконструкції і розвитку (ЄБРР). За словами Антонова, показник EBITDA (прибуток до вирахування податків і зборів) концерну в 2011 році склав більше 90 млн. доларів. У 2012 році зростання EBITDA, за прогнозами, збільшиться на 10%, до $ 100 млн.

Продовження табл.2.1

	Число АЗС: 281 заправка, а також заправний комплекс на воді і 67 газових модулів Бренд: Лукойл Географія: усі області України Власник: ПІІ Лукойл-Україна, генеральним директором якого є **Андрій Гаврилець**. До 2017 року Лукойл-Україна планує інвестувати в модернізацію мережі АЗС, придбання нових станцій, реконструкцію нафтобаз, удосконалення контролю якості близько 100 млн. дол. "До кінця 2012 року ми плануємо реконструювати 28 АЗС, в 2013 - ще близько 40. До 2017 року ми маємо намір перевести всі АЗС мережі до єдиних корпоративних вимог", - заявив Гаврилець в недавньому інтерв'ю.
	Число АЗС: 173 Бренд: Shell Географія: усі області України Власник: управління мережею здійснює Альянс Холдинг, підконтрольний групі Альянс (Росія) і Royal Dutch Shell. У 2006 році Shell створила в Україні спільне підприємство з НК Альянс Україна, в цьому СП Shell належить 51%. Генеральним директором компанії з експлуатації мережі АЗС Shell на території України є **Урс Шауб**. Представництво Shell в Україні очолює **Грехем Тайлі**.
	Число АЗС: 173 заправки і 11 нафтобаз Бренд: ТНК Географія: 8 регіонів Власник: група ТНК-ВР, яка була утворена в результаті злиття нафтових і газових активів компанії ВР в Росії і нафтогазових активів консорціуму Альфа, Аксесс/Ренова (ААР). В Україні інтереси компанії представляє ТНК-ВР Коммерс, правління компанії очолює **Дідьє Казіміро**. ТНК-ВР в Україні також має свої нафтопереробні потужності на базі Лисичанського НПЗ. Однак навесні керівництво компанії почало процес зупинки виробництва. У ТНК-ВР дали зрозуміти, що постачання сировини на завод призупинені через збитковість нафтопереробки в Україні. За підсумками 2011 року чистий збиток ТНК-ВР в Україні склав 23 млн. дол.

Продовження табл.2.1

	Число заправок: 173 заправки Бренд: Веста Географія: Одеська область та суміжні регіони Власник: мережа підконтрольна бізнесменові **Сурену Сарданяну**, який, за даними ЗМІ, був бізнес-партнером екс-мера Одеси **Едуарда Гурвіца**. У 2012 році компанія Веста сервіс почала продаж альтернативного "спиртового" бензину, до вересня таке паливо пропонували вже на 25-ти АЗС мережі в чотирьох областях України (6 АЗС у Закарпатській області, 7 - у Кривому Розі, 11 - в Одеській області та на одній станції в Макіївці Донецької області).
	Число АЗС: 131 Бренд: ТМ Паралель, ТМ Гефест, ТМ PitStop. Під ТМ Паралель на джоберських умовах також працюють АЗС компаній Донбаснафтопродукт і Нефтепромторг. Географія: 5 регіонів України Власник: ТОВ "Паралель-М ЛТД" контролює компанія Parallel Nafta LTD, дочірня компанія групи СКМ бізнесмена **Ріната Ахметова**. У 2012 році компанія Паралель вклала більше 5 млн.грн. в розвиток додаткових сервісів. Сьогодні вони включають в себе: міні-маркет, кафе, піцерії, автомийного комплексу, обладнання для догляду за автомобілем (зокрема, підкачка шин, пилососи) і побутові комплекси.
	Число АЗС: 106 Бренд: Tatneft Географія: 4 області України та АР Крим. Власник: мережа підконтрольна компанії Татнафта, генеральним директором якої є **Шафагат Тахаутдінов**. Раніше Татнафта контролювала найбільший переробний завод в Україні - Кременчуцький НПЗ (Укртатнафта). Однак з 2007 року контроль над підприємствам перейшов до менеджменту, близькому до групи Приват.
	Число АЗС: 83 Бренд: Atan, ТНК і Укртатнафта Географія: АР Крим Власник: компанія Атан-Крим, яка була заснована в 1995 році. Компанія володіє власним парком бензовозів і мережею нафтобаз. Заправки Атана працюють як під брендом Atan, так і ТНК і Укртатнафта. Компанія також є партнером джоберської програми ТНК-ВР Коммерс. Крім того, Атан є офіційним продавцем в Криму палива Orlen Letuva. України.

2.2.Оцінка фінансово-економічних результатів ПАТ «Укрнафта»

В умовах сучасної ринкової економіки діяльність суб’єктів господарювання вимагає постійної перевірки та оцінки фінансових явищ, які можуть змінюватися під впливом, як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Однією з умов ефективної діяльності підприємства виступає вміння швидкого реагування на поточні зміни, яке можливо втілити за допомогою проведення аналізу фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства, у разі необхідності, удосконалення механізму його проведення та якісному обґрунтуванні його результатів. Оцінка поточного та майбутнього фінансового стану підприємства, його фінансових результатів, які виражаються у таких показниках як фінансова стійкість, платоспроможність, ділова активність, рентабельність, тощо, визначає загальні умови щодо функціонування та розвитку підприємства, прийняття необхідних управлінських рішень, є фундаментальною передумовою конкурентоспроможності суб’єкта, його існування на ринку.

Баланс - основний звітний документ, що відображає фінансово-майновий стан підприємства на певну дату: його активи, зобов'язання і власний капітал. Балансовий аналіз заснований на детальному вивченні економічних і фінансових даних конкретної компанії. Щоб досягти цього, різні дані та інформацію повинні бути схрещені між одним і тим же балансом, прибутками та збитками, звітом про зміни у власному капіталі та звітом про рух грошових коштів.

Для аналізу балансу підприємства можна використати горизонтальний і вертикальний аналіз у співставленні фінансових даних підприємства за певний період часу у відносних та абсолютних вимірюваннях. Горизонтальний аналіз балансу означає порівняння кожної статті балансу, а також розрахунок змін абсолютних і відносних величин, а також якісній характеристиці виявлених відхилень. Горизонтальний аналіз балансу проведемо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз балансу ПАТ «Укрнафта» у 2021-2022 рр.

Стаття активів	2021 р. млн.грн	2022 р. млн.грн	2022/2021	
			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Основні засоби	211134	294042	82908	39,27
Нематеріальні активи	3147	4367	1220	38,77
Інвестиції в асоційовані та спільні підприємства	722	772	50	6,93
Відстрочені податкові активи	7685	5668	-2017	-26,25
Компенсація недоотриманого доходу від транспортування газу	0	1898	1898	-
Компенсація недоотриманого доходу від транспортування газу	63432	0	-63432	-100,00
Передоплата з податку на прибуток	9375	3269	-6106	-65,13
Інші необоротні активи	2892	5787	2895	100,10
Запаси	40691	69010	28319	69,60
Торгова дебіторська заборгованість	28129	49494	21365	75,95
Передоплати видані та інші оборотні активи	22641	23558	917	4,05
Компенсація недоотриманого доходу від транспортування газу	0	14669	14669	-
Дебіторська заборгованість за договором купівлі-продажу	17626	0	-17626	-100,00
Передоплата з податку на прибуток	702	4135	3433	489,03
Грошові кошти та залишки на банківських рахунках	37106	30540	-6566	-17,70
Грошові кошти, обмежені у використанні	659	4293	3634	551,44
Акціонерний капітал	194307	194307	0	0,00
Резерв переоцінки	140171	206306	66135	47,18
Накопичені курсові різниці	4069	3871	-198	-4,87
Накопичений дефіцит	27801	51565	23764	85,48
Довгострокові позики	56547	40154	-16393	-28,99
Довгострокові забезпечення	9853	8015	-1838	-18,65
Відстрочені податкові зобов’язання	12910	23701	10791	83,59
Інші довгострокові зобов’язання	3354	3245	-109	-3,25

Продовження табл.2.2

Короткострокові позики	9795	21431	11636	118,80
Короткострокові забезпечення	13576	15077	1501	11,06
Торгова кредиторська заборгованість	3585	10857	7272	202,85
Аванси отримані та інші короткострокові зобов'язання	20277	27789	7512	37,05
Заборгованість з податку на прибуток	1813	2189	376	20,74
Всього активів/пасивів	445991	511452	65461	14,68

Горизонтальний аналіз проведений в таблиці 2.2 свідчать про те, що сума балансу підприємства за період 2021-2022 рр. збільшилась на 65461 млн.грн або на 14,68%. В першу чергу, через те, що зросла сума: основних засобів на 39,27%; нематеріальних активів на 38,77%; інвестицій в асоційовані та спільні підприємства на 6,93%; інші необоротні активи на 100,1%; запаси на 69,9%; торгова дебіторська заборгованість на 75,95%; передоплата з податку на прибуток на 489,03%; грошові кошти, обмежені у використанні на 551,44%; резерв переоцінки на 47,18%; накопичений дефіцит на 85,48%; відстрочені податкові зобов'язання на 83,59%; короткострокові позики на 118,80%; торгова кредиторська заборгованість на 202,85% та інші.

Вертикальний аналіз балансу передбачає розрахунок відносних показників. Завдання вертикального аналізу — розрахунок питомої ваги окремих статей у загальній сумі валюти балансу й оцінка змін питомої ваги. За допомогою вертикального аналізу можна здійснювати міжгосподарські порівняння. Крім того, відносні показники пом'якшують негативний вплив інфляційних процесів. Горизонтальний та вертикальний аналіз може проводитися за кілька звітних періодів.

Вертикальний аналіз балансу дозволяє зробити висновок про структуру балансу в поточному стані, а також проаналізувати динаміку цієї структури (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вертикальний аналіз балансу ПАТ «Укрнафта» у 2021-2022 рр.

Стаття активів	2021 р. млн.грн	2022 р. млн.грн	% до загальної суми балансу	
			у 2021 році	у 2022 році
Основні засоби	211134	294042	47%	57%
Нематеріальні активи	3147	4367	1%	1%
Інвестиції в асоційовані та спільні підприємства	722	772	0%	0%
Відстрочені податкові активи	7685	5668	2%	1%
Компенсація недоотриманого доходу від транспортування газу	0	1898	0%	0%
Компенсація недоотриманого доходу від транспортування газу	63432	0	14%	0%
Передоплата з податку на прибуток	9375	3269	2%	1%
Інші необоротні активи	2892	5787	1%	1%
Запаси	40691	69010	9%	13%
Торгова дебіторська заборгованість	28129	49494	6%	10%
Передоплати видані та інші оборотні активи	22641	23558	5%	5%
Компенсація недоотриманого доходу від транспортування газу	0	14669	0%	3%
Дебіторська заборгованість за договором купівлі-продажу	17626	0	4%	0%
Передоплата з податку на прибуток	702	4135	0%	1%
Грошові кошти та залишки на банківських рахунках	37106	30540	8%	6%
Грошові кошти, обмежені у використанні	659	4293	0%	1%
Акціонерний капітал	194307	194307	44%	38%
Резерв переоцінки	140171	206306	31%	40%
Накопичені курсові різниці	4069	3871	1%	1%
Накопичений дефіцит	27801	51565	6%	10%
Довгострокові позики	56547	40154	13%	8%
Довгострокові забезпечення	9853	8015	2%	2%
Відстрочені податкові зобов’язання	12910	23701	3%	5%
Інші довгострокові зобов’язання	3354	3245	1%	1%
Короткострокові позики	9795	21431	2%	4%

Продовження табл.2.3

Короткострокові забезпечення	13576	15077	3%	3%
Торгова кредиторська заборгованість	3585	10857	1%	2%
Аванси отримані та інші короткострокові зобов'язання	20277	27789	5%	5%
Заборгованість з податку на прибуток	1813	2189	0%	0%
Всього активів/пасивів	445991	511452	100%	100%

Для того, щоб наочно зобразити що з активів та пасиву складають найбільшу частку балансу ми використаємо рисунки 2.4 та 2.5 в яких наведемо діаграми та %, тобто частку статті.

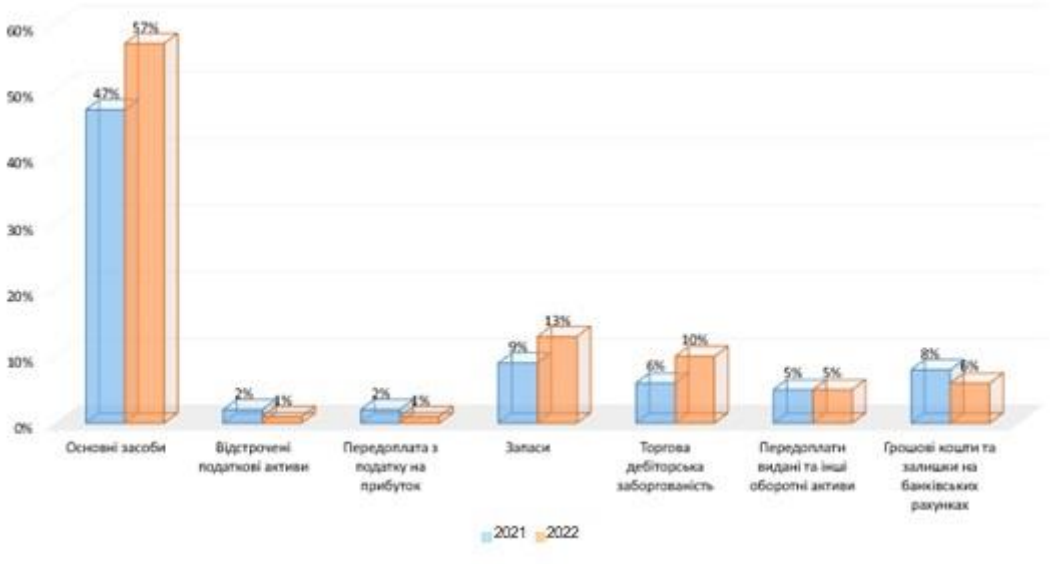

Рис.2.4.Структра активу ПАТ «Укрнафта» у 2021-2022 рр.

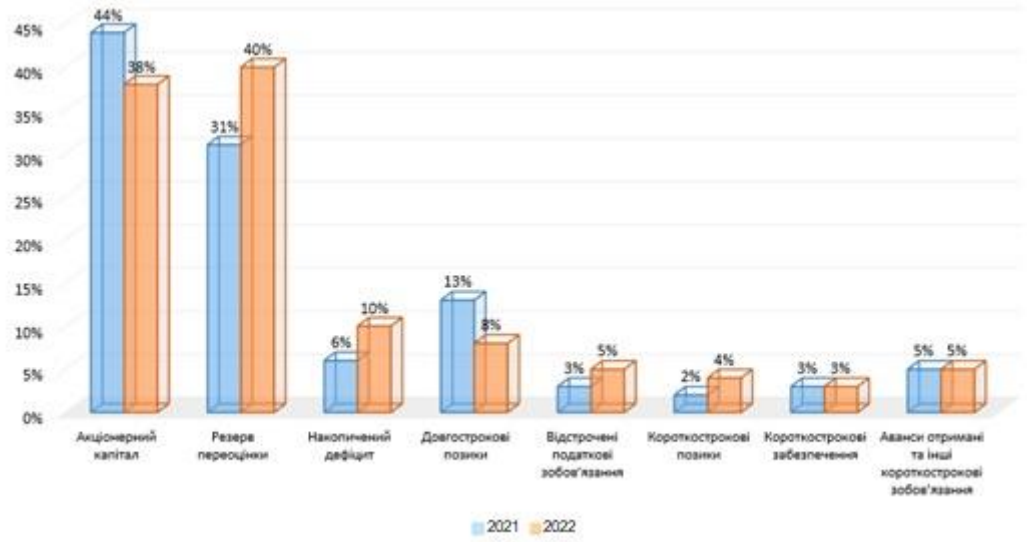

Рис.2.5.Структра активу ПАТ «Укрнафта» у 2021-2022 рр.

Потрібно зазначити, що оцінка фінансових результатів діяльності та економічної ефективності функціонування підприємства передбачає вивчення динаміки результатів діяльності (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ПАТ «Укрнафта» у 2021-2022 рр.

Показник	2021 р. млн.грн	2022 р. млн.грн	2022/2021	
			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Дохід від реалізації	150234	217384	67150	44,70
Компенсація за виконання спеціальних обов'язків	32205	0	-32205	-100,00
Відсотки та інші доходи	1578	1595	17	1,08
Виробничі витрати	48222	82021	33799	70,09
Закупівлі	64558	63235	-1323	-
Знос, виснаження та амортизація	16548	13755	-2793	-16,88
Витрати на дослідження, розробку та розвідку	588	1060	472	80,27
Збитки від знецінення нефінансових активів	7950	2777	-5173	-65,07
Витрати на збут, загальні та адміністративні витрати	21340	22181	841	3,94
Фінансові витрати	6738	5614	-1124	-16,68
Чистий рух у резерві знецінення фінансових активів	42595	10514	-32081	-75,32
Дохід від курсових різниць	1545	1529	-16	-
Частка у результатах асоційованих та спільних підприємств після оподаткування	65	37	-28	-43,08
Прибуток/(збиток) до оподаткування	14042	19314	5272	37,54
Прибуток/(збиток) за період	19002	12023	-6979	-36,73
Чистий прибуток/(збиток), який належить Акціонерам Компанії	20851	11300	-9551	-45,81
Чистий прибуток/(збиток), який Неконтролюючим акціонерам	1849	723	-1126	-60,90
Чистий прибуток/(збиток)	19002	12023	-6979	-36,73

Накопичення прибутку відбувається шляхом впливу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Внутрішніми факторами впливу на прибуток підприємства є фактори, залежні від діяльності підприємства, це може бути як обсяги діяльності підприємства, стан та ефективність використання його ресурсів, рівень доходів підприємства, рівень його витрат, так і ефективність цінової та асортиментної політики.

Зовнішніми факторами впливу на прибуток підприємства є фактори, які не мають залежності від діяльності підприємства, наприклад, регулювання цін державою на товари, які відносяться до споживчого кошика, збільшення вартості послуг інших галузей народного господарства, податкова система, зміна нормативних документів щодо кредитування, підвищення облікової ставки за користування кредитами, державна політика стосовно формування доходів, невиплата індексації доходів населення в залежності від темпів інфляції.

Динаміка основного показника – чистого прибутку наведена на рисунку 2.6. Згідно таблиці 2.4 та рисунку 2.6, чистий прибуток зменшився на 6979 млн.грн або 26,73%.

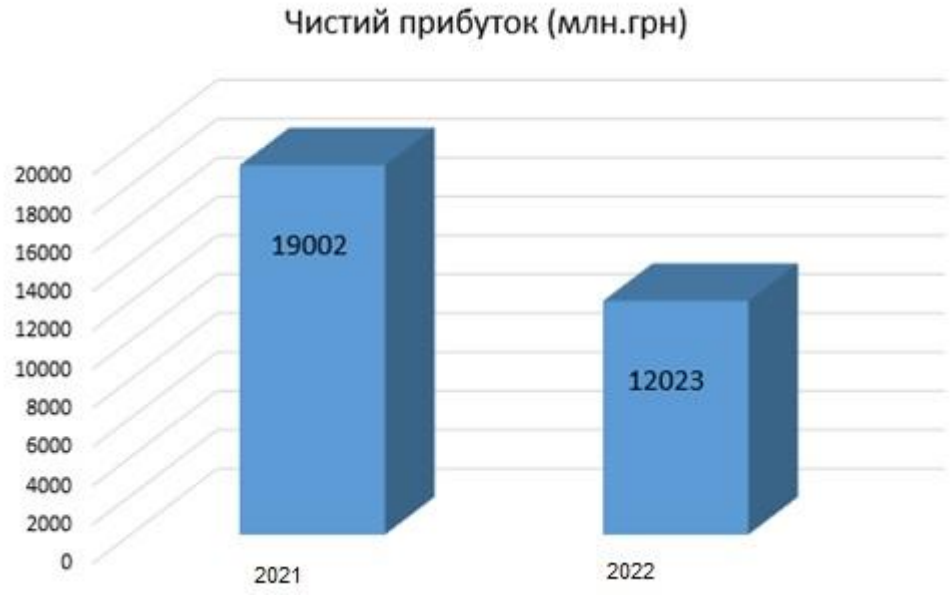

Рис.2.6.Динаміка чистого прибутку ПАТ «Укрнафта» у 2021-2022 рр.

Сигнальним показником, у якому виявляється фінансовий стан, виступає платоспроможність організації, тобто її спроможність вчасно задовольняти платіжні вимоги постачальників відповідно до господарських

повертати кредити, проводити оплату праці персоналу, вносити платежі до бюджетів і в позабюджетні фонди. Для визначення платоспроможності підприємства використовують баланс.

Показники рентабельності - це основний інструмент фінансового аналізу та планування розвитку компанії, який демонструє, що підприємство правильно використовує власні кошти, покриваючи витрати та водночас отримуючи прибуток. Основні результати аналізу перелічених вище показників наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників платоспроможності, ліквідності та рентабельності ПАТ «Укрнафта» у 2021-2022 рр.

Показники	Нормативне значення	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	>2	0,52	0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	0,34	0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,14	0,01
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,34	0,42
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	4,92	2,9
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	>0, збільшення	3,69	2,06
Коефіцієнт оборотного капіталу	>0, збільшення	15,2	7,7
Коефіцієнт рентабельності активів (економічна)	>0, збільшення	0,03	0,8
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова)	>0, збільшення	0,1	0,6
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільшення	0,006	0,1

Динаміка основних показників платоспроможності, ліквідності та рентабельності ПАТ «Укрнафта» у 2021-2022 рр. наведена на рисунку 2.7.

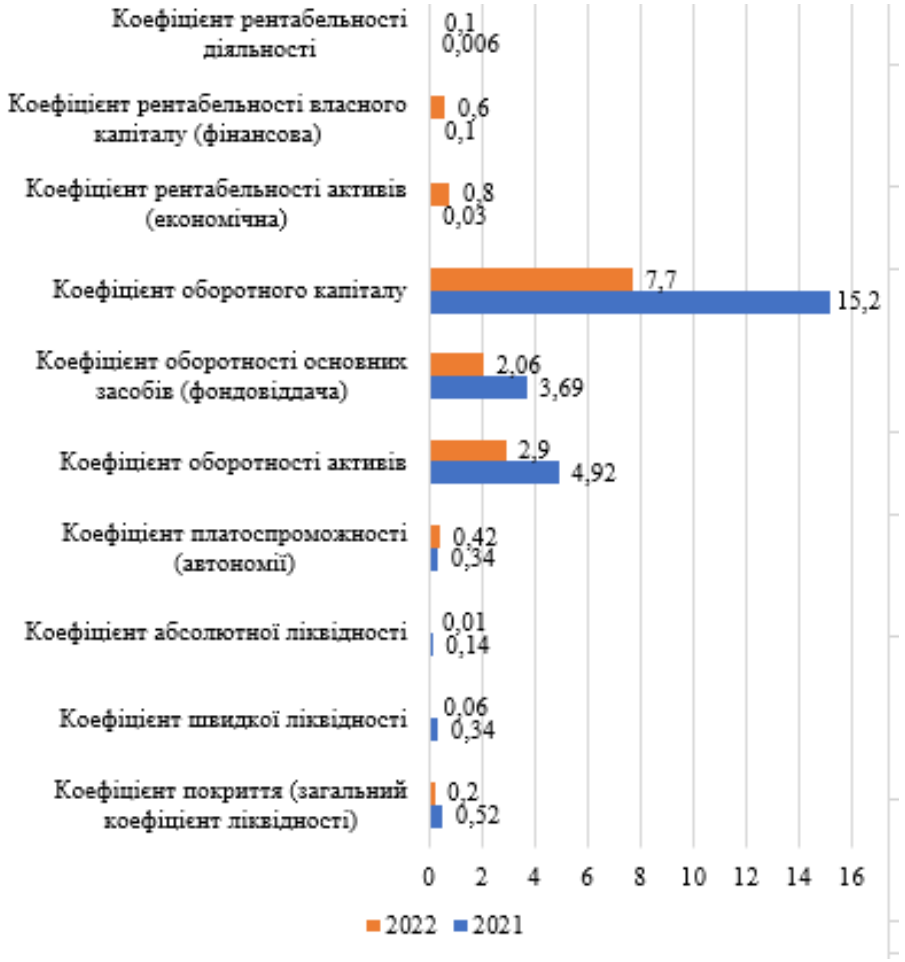

Рис.2.7. Динаміка показників платоспроможності, ліквідності та рентабельності ПАТ «Укрнафта» у 2021-2022 рр.

Потрібно пам'ятати, що показники рентабельності завжди формуються за однаковим принципом, який передбачає розподіл прибутку підприємства на обраний для оцінки рентабельності показник - активи, власний капітал, основні фонди, оборотні активи, вартість виробництва і продажу продукції, вартість виробу.

Оцінивши рентабельність підприємства за усіма вищеперерахованими показниками, можна зробити висновок про ефективність його діяльності, визначити слабкі та сильні сторони, мінімізувати витрати на найменш прибуткові частини діяльності, знайти ефективні шляхи розвитку та зростання господарського суб’єкта.

Фінальним етапом аналізу прибутковості підприємства є визначення шляхів підвищення прибутку та рентабельності. Такого зростання можна досягати за рахунок збільшення обсягу продукції, що випускається та реалізується, залучення інвестицій для розвитку підприємства, використання інновацій у процесі виробничої діяльності.

2.3. Дослідження системи мотивації праці на ПАТ «Укрнафта»

Впровадження ефективної системи мотивації на підприємстві може привести підприємство до бажаного успіху, завдяки повній віддачі в роботі свого трудового колективу. Науковці вважають, що мотивація працівників здійснюється відповідно до потреби організацій і їх працівників залежно від стану навколишнього середовища, в якому діє компанія, і крім того, відповідно до індивідуальних потреб, які відрізняються у різних людей [55, с. 379].

Сила мотивації або рівень мотиваційних настанов колективу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Будь-яка трудова діяльність пов'язана із затратами праці певної кількості, якості, інтенсивності і має свою ціну. Тому одним з важливіших передумов правильного вибору мотивації в кожному конкретному випадку є аналіз інтенсивності праці, певних заходів із заохочення працівника до активної діяльності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Аналіз стану використання людського потенціалу дозволить виявити несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільну організацію праці, недоліки соціально-побутової сфери. Такий аналіз може сформувати таку трудову поведінку, коли працівник згоджується на меншу матеріальну винагороду, оскільки інтенсифікація праці для нього є неприйнятною[71].

Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що істинні причини, що стимулюють людину віддавати роботі всі сили, надзвичайно складні і різноманітні. На думку одних учених, діяльність людини визначається її потребами. Інші дотримуються позиції, що поведінка працівника є також і функцією його сприйняття і очікувань.

Однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах та організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке є процесом формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. За загальним правилом, заробітна плата є винагородою в грошовому виразі, яку працівник одержує від підприємства чи фізичної особи, для яких виконує зазначену трудовим договором роботу [52, с. 209].

На досліджуваному підприємстві застосовується погодинно-преміальна форма оплати праці. Для кращого розуміння системи матеріального стимулювання працівників було проаналізовано фонд оплати праці працівників і їх середньорічної заробітної плати (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз фонду оплати праці працівників та їх середньорічної заробітної плати ПАТ «Укрнафта» за 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022	2022/2021	
			Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Фонд оплати праці працівника, тис. грн.	332,4	503,1	170,7	51,35
в тому числі основна заробітна плата, тис. грн.	305,2	458,6	153,4	50,26
додаткова заробітна плата, тис. грн.	47,2	44,5	-2,7	-5,72
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	43	36	-7	-16,28
Середньорічна оплата праці одного працівника, грн.	7554,55	13975,00	6420,45	84,99
Середній рівень додаткової заробітної плати, грн.	1072,73	1236,11	163,38	15,23

З таблиці 2.6 бачимо, що у 2022 році зменшилась чисельність працюючих, а фонд оплати праці зріс, що позитивно вплинуло на розмір середньомісячної оплати праці. Позитивну динаміку за 2021 та 2022 роки бачимо і у зростi

середнього рівня додаткової заробітної плати, обсяг додаткової заробітної плати збільшився майже на 3 тис. грн. Зріст основної та додаткової заробітної плати стимулює працівників до досягнення кращих результатів. Узагальнюючи роботу підприємства за 2 роки бачимо, зо в 2022 році в порівнянні з 2021 фонд оплати праці зріс вдвоє, в тому числі зросла як основна, так і додаткова заробітна плата. Зростання фонду оплати праці в 2022 році пов'язане із скорочення чисельності працівників на підприємстві. Підприємству рекомендується нарощувати обсяги оплати праці без скорочення штабу працівників

Одним із показників стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі є задоволеність працівників від виконуваної роботи. За результатами проведеного опитування було виявлено, що повністю задоволені роботою є лише 18% опитаних працівників, 49% працівників більш-менш задоволені і 33% працівника незадоволені роботою, що їм доводиться виконувати.

Серед незадоволених працівників 63% незадоволені заробітною платою, 17% - хотіли б мати перспективу кар'єрного зростання, 11% - хотіли б мати легшу роботу за більші гроші, 9% - хотіли б роботу, на якій могли б проявляти свої приховані таланти (рис. 2.8).

Співвідношення рівнів незадоволеності подано у круговій діаграмі на рис. 2.8.

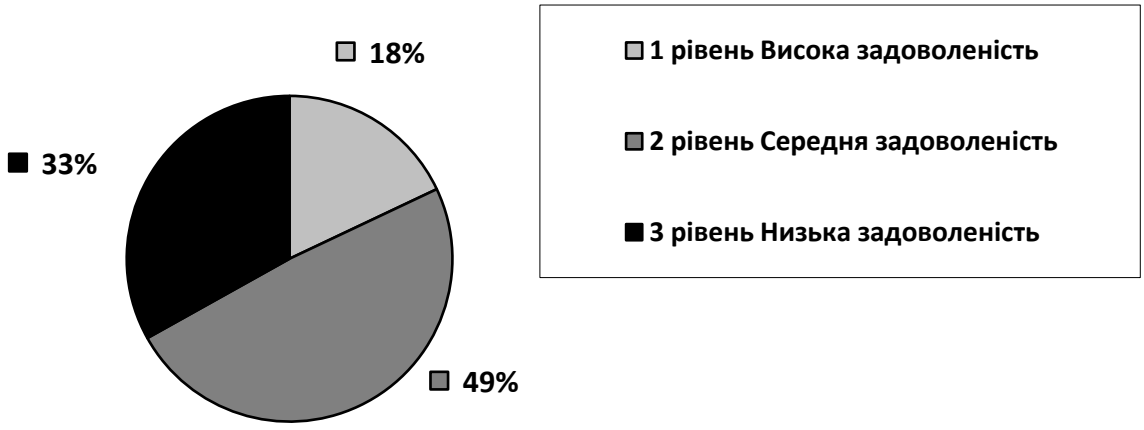

Рис 2.8. Рівень задоволеності працівників ПАТ «Укрнафта» виконуваною роботою у 2022 році

Отже, за результатами опитування бачимо, що не дивлячись на зріст заробітної плати працівники все ж бажали б мати більшу винагороду за свою працю, про що свідчить 63% із всіх незадоволених. Але переважна більшість більш-менш задоволена тією роботою, яку вона виконує, а отже для керівництва підприємства є напрямок, в якому варто працювати.

Автоматизація процесів напрямку управління персоналом (на базі продукту корпорації «Інформаційні технології» бренд «IT-Enterprise») в ПАТ «УКРНАФТА» впроваджувалась поетапно, починаючи з 2017 року.

У 2020 році велися активні роботи в частині розвитку Персонального кабінету працівника та керівника. Основна частина розробок цього напрямку стосувалася створення Кабінету керівника та автоматизації низки рутинних операцій, які до автоматизації вирішувались шляхом електронного листування, телефонних переговорів та особистих зустрічей з фахівцями кадрових служб.

Навчання та розвиток персоналу

1.Запити внутрішніх замовників виконано у повному обсязі. За можливості запити закриваються через проведення дистанційного навчання на корпоративній платформі "Клік".

Робітники (людинокурсів): план - 15 763, факт - 16 187.

ІТР + Керівники (людинокурсів) (курси цільового призначення + підвищення кваліфікації): план 4 189, факт – 3 514.

Середній відсоток виконання запитів внутрішніх замовників: 98,74%.

2. Система дистанційного навчання:

● забезпечено доступ до системи для усіх працівників з будь-якої мережі та будь-якого пристрою;

● згідно з результатами внутрішнього опитування оцінка системи (дизайн, зручність користування, контент) - 4,34 (за 5-бальною шкалою);

● внутрішні запити виконано в повному обсязі – курси з ІТ безпеки, цивільного захисту, пожежно-технічний мінімум, безпечного ведення газонебезпечних робіт, експлуатації обладнання, що працює під тиском, MS Outlook, тестування команди Департаменту цілісності активів тощо;

● обов'язковий для ІТР та керівників курс із ІТ безпеки пройшли 97% працівників;

● Понад 60% обов'язкових для робітників курсів було пройдено на платформі "Клік".

3. Ефективність внутрішніх комунікацій:

● кількість випусків корпоративної газети протягом року – 13;

● середня кількість унікальних відвідувачів корпоративного порталу протягом місяця - 3700 (92%);

● згідно з результатами внутрішнього опитування індекс інформованості працівників становить 4,19 (за 5-бальною шкалою);

● згідно з результатами внутрішнього опитування показник задоволення працівників можливостями для розвитку - 3,73 (за 5-бальною шкалою);

Товариство продовжує співпрацювати з профільними вищими навчальним закладами. У зв’язку з епідеміологічною ситуацією було прийнято рішення не проводити у 2020 році практику студентів у виробничих підрозділах для мінімізації ризиків поширення COVID-19.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В ПАТ «УКРНАФТА»

3.1. Формування оптимального соціально-психологічного клімату колективу

Оптимізація соціально-психологічного клімату колективу є завданням розгортання соціального і психологічного потенціалу суспільства і особи зокрема. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу є однією з найважливіших умов зростання продуктивності праці і якості продукції. Разом з тим, соціально-психологічний клімат є показником рівня соціального розвитку колективу і його психологічних резервів. А це, у свою чергу, пов'язано з перспективою зростання соціальних чинників в структурі виробництва, з вдосконаленням як організації, так і умов праці. Від рівня оптимальності соціально-психологічного клімату кожного окремого трудового колективу залежить і загальна соціально-політична, ідеологічна атмосфера суспільства, країни в цілому.

Головним теоретичним інструментом формування соціально-психологічного клімату в зарубіжних країнах виступає доктрина людських взаємин (Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг та ін.), основні ідеї якої базуються на тому, що:

- управління організацією – це більше соціально-психологічний, ніж економічний процес;
- працівник – це неповторна особистість, головний елемент управління, зісвоїми індивідуальними інтересами, потребами, мотивами і який підпорядковується законам колективу;
- на продуктивність праці істотніше впливають саме психологічні і частково соціальні фактори, аніж матеріальні фактори.

Крім того, доктрина містить пропозиції щодо шляхів налагодження співвідношення праці і капіталу, психології підлеглих і керівників, що мають велике значення для безконфліктного і продуктивного існування в організації. Необхідно відмітити те, що з цією доктриною мають ознайомитися всі керівники

і менеджери соціально-економічних систем споживчої кооперації, адже її принципи допомагають підвищувати ефективність виробництва, і, відповідно, підвищувати рівень прибутковості, продуктивності організацій.

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризує радість спілкування в колективі, довіра, оптимізм, підтримка, відчуття безпеки та комфорту, міжособистісні симпатії, уважність один до одного, впевненість, відкритість у стосунках, можливість вільно висловлювати свої думки, помилятися без страху осудження.

Несприятливий соціально-психологічний клімат виражається в песимізмі, високому напруженні, конфліктності, роздратованості, неприйнятті, відсутності взаєморозуміння, підозріливості, недовірі один до одного, небажанні вкладати сили в розвиток як колективу, так і підприємство вцілому.

На підприємстві спостерігався підвищений рівень плинності кадрів. Виходячи із такої ситуації на підприємстві не міг скластися сприятливий соціально-психологічний клімат у зв'язку із нестабільністю складу трудового колективу. Висока плинність кадрів не впливає на формування оптимального соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. У зв’язку з цим рекомендовано застосувати ряд заходів щодо формування сприятливого клімату:

1. Координація та інтеграція спільної роботи. Передбачає чітке визначення повноважень кожного, що упорядковує інформаційні потоки всередині організації, взаємодію людей і прийняття ними рішень. За таких умов полегшується використання ієрархії для вирішення конфлікту, бо підлеглий добре знає, чиї розпорядження повинен виконувати. З метою інтеграції діяльності створюють між функціональні та цільові групи, проводять спільні наради між відділами, яких стосується певна проблема.

2. Визначення загально організаційних комплексних цілей. Сприяє об'єднанню зусиль працівників, груп або відділів, усуває причини, що можуть призводити до конфліктів.

3. Уникання конфлікту. Нормальний психологічний клімат не створюється в один день, він вимагає величезних зусиль. Порушити його може будь-яка дрібниця, тому його треба постійно підтримувати.

Для організації нормального психологічного клімату необхідна дуже висока кваліфікація керівника, уміння виконувати функції управління, але це не означає, що при ідеальному психологічному кліматі в цій організації не буде конфліктів. Вони будуть обов'язково, оскільки конфлікт - це різні точки зору на одне і те ж явище, і якщо їх немає, то немає розвитку колективу. Якщо конфліктна ситуація дозволена, сторони прийшли до згоди, знайдений компроміс, то конфлікт іменується конструктивним, функціональним. І будь-який керівник повинен заохочувати функціональні конфлікти, тому саме з їх допомогою в процес управління (наради, збори, семінари тощо) можуть бути залучені всі члени колективу.

Якщо ж компроміс не знайдено, і сторони залишилися на колишніх позиціях, конфлікт переростає в деструктивну, дисфункціональну форму. Її слід попереджати або, якщо цього не вдалося зробити, вирішувати.

Деструктивний (дисфункціональний) конфлікт проходить у своєму розвитку дві стадії:

А) Формалізація відносин. Вона характеризується розширенням зони конфлікту, акцентом на розбіжності, звуженням зон дотику, сухим і іноді надмірно ввічливим стилем спілкування. На цій стадії вихід з конфлікту можливий при взаємному бажанні сторін і тактовну і психологічно мотивоване втручанні третьої особи (керівника, неформального лідера, що володіє експертної владою). Шляхи виходу з конфлікту на цій стадії - виклад у спокійній формі взаємних невдоволень і претензій, акцент на схожих позиціях, з'ясування непорозумінь, пошук точок дотику і, в разі успіху, вихід з конфлікту.

Б) Стадія психологічного антагонізму. Вона характеризується взаємним безпричинним відштовхуванням, накопиченням негативних емоцій, яке дозволяється вибухом. Доводити чи до вибуху або постаратися пом'якшити ситуацію вирішує керівник, оскільки кожен із способів вирішення має свої

переваги і недоліки. Зокрема, допустити вибух або навіть спровокувати його керівник може в тому випадку, якщо абсолютно впевнений у підтримці основної частини колективу і хоче розв'язати всі накопичені протиріччя разом.

Слід пам'ятати, що вирішення конфлікту має відбутися не тільки в раціональній формі (сторони знайшли спільну точку зору), але і в емоційній (у них не повинно залишитися досади або злості один на одного).

Уникнути конфліктної ситуації повністю неможливо, тому багато її джерела поза владою керівника, але послабити її вплив можливо, якщо кваліфіковано здійснювати функції менеджменту.

4. Співробітництво. Найкращий спосіб подолання конфлікту. Сторони готові прийняти рішення, що максимально задовольняє інтереси кожного. Цей спосіб найчастіше застосовують за довірливих відносин сторін і за достатністю часу для обґрунтування рішень. При цьому сторони визнають існування різних поглядів на проблему, виявляють готовність ознайомитися з ними для з'ясування причини розходжень та визначення оптимального варіанта вирішення проблеми.

5. Організація спілкування: колективні відвідування місць відпочинку та культурно-масових установ (у межах первинного колективу), повноцінне використання обідньої перерви.

6. Організація потоку інформації: про підсумки виконання плану соціального розвитку колективу; про виробничі успіхи на своїй і сусідніх підрозділах колективу; про зміни в методах управління та структурні зміни в управлінні колективом; про всі інші зміни, що відбуваються в житті колективу

7. Організація системи самоуправління: передання керівником деяких питань на розгляд колективу; громадський відділ кадрів: організація громадських доручень з урахуванням віку, статі, інтересів і т. ін.

8. Участь у самоуправлінні, а також проведення вищезгаданих заходів зближує людей, допомагає виявити спільні інтереси, поліпшує стосунки і має позитивний вплив на рівень їх громадської активності.

9. Невтручання в сімейне життя співробітників, але врахування його особливостей та застосування етично прийнятних засобів для його поліпшення -

одна з важливих турбот керівника, адже це впливає на психічний стан людини та її ставлення до інших людей, а відтак і на психологічну атмосферу в колективі.

10. Дбаючи про поліпшення умов праці і побуту кожного співробітника, керівник не тільки реалізує гуманістичний підхід до нього, але й створює передумови сприятливого морально-психологічного клімату, що позитивно впливає на досягнення мети.

Одним із засобів оптимізації соціально-психологічного клімату у колективі може стати формування організаційної культури. Організаційна культура - це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації, котрі одержують вираз в цінностях, задаючи людям орієнтири їх поведінки і дій, що заявляються організацією. Основні методи формування та підтримки організаційної культури, які можуть бути використані:

- поведінка керівника. Безумовно, керівнику слід почати з себе. Давно доведено, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, які передбачається закріпити і розвинути у підлеглих.

- заяви, заклики, декларації керівництва. Не можна забувати, що для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звернення не тільки до розуму, а й до емоцій, до почуттів працівників: "Ми повинні стати першими!"; "Найвища якість - це запорука нашої перемоги над конкурентами! ";" Цей рік стане переломним для нашої організації ".

- навчання персоналу. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу покликане не тільки передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички, але навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного відношення до справи, до організації та роз'яснення того, яку поведінку організація очікує від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватися , підкріплюватися, вітатися.

- критерії відбору в організацію. Яких працівників ми хочемо бачити в організації: професіоналів, що володіють необхідними знаннями та досвідом, або

ж для нас не менше значення має здатність нового працівника прийняти цінності та норми поведінки, вже сформовані в ядро її організаційної культури.

Підтримання організаційної культури в процесі реалізації основних управлінських функцій. Значний вплив на організаційну культуру надає те, яка поведінка персоналу підтримується, а яке пригнічується при сформованій практиці управління. Дуже важливо, щоб керівництво заохочувало самостійність та ініціативу з боку підлеглих.

- організаційні традиції і порядки. Організаційна культура закріплюється і транслюється в традиціях і порядках, що діють в організації. При цьому на організаційну культуру можуть вплинути навіть разові відступу від встановленого (або декларованого) порядку. До прикладу, якщо раптом з якихось причин керівництво один-другий раз не змогло провести щомісячне підведення підсумків роботи з поздоровленням і нагородженням кращих працівників, це не тільки порушує встановлені правила, але й показує неготовність керівництва розділяти декларовані цінності, що, природно, знижує ентузіазм і бажання персоналу "викладатися" на роботі.

Для багатьох сильним мотиватором стає приналежність до команди. Часто цей фактор не тільки утримує працівників від пошуку нової роботи, але й формує його прагнення підвищити ефективність. Тут можна виділити кілька інструментів:

✓ створення згуртованої команди, наприклад, для працівників можна організовувати екстрим-гри, змагання на природі. Як показує практика, люди починають заради перемоги ділитися на лідерів і виконавців незалежно від посади, починають винаходити шляхи вирішення поставлених завдань. У співробітників, крім незабутніх відчуттів, з'являються нові міцні контакти;

✓ формування механізмів двостороннього зв'язку всередині компанії. Працівникові необхідно дати відчути, що компанія прислухається до його думки, цінує ідеї та пропозиції. Зворотній зв'язок повинна бути посилена. Проблемою підприємства є те, що працівники часто дізнаються тільки про негативні результати своєї роботи. У таких випадках люди часто перестають реагувати на

критичну зворотну зв'язок. Однак якщо чергувати негативну і позитивну критику, то інформація про невдачі буде сприйнята цілком. Важливо, щоб зворотний зв'язок була правдивою, точною, докладної і здійснювалася негайно. Повідомлення про погане виконання роботи тільки демотивує працівника. Якщо ж вказати, що саме було зроблено неправильно, чому це трапилося, як виправити ситуацію, і при цьому не забути торкнутися позитивні аспекти роботи, ефективність такого зворотного зв'язку, безсумнівно, зросте;

✓ загальноприйнятим механізмом згуртування колективу є корпоративні заходи. Непоганим варіантом могла б стати організація Дня підприємства. До цього свята можна було б приурочити вручення нагород, премій, пам'ятних подарунків-символів, підбити підсумки конкурсу на кращого працівника організації, кращу бригаду і т.д. Керівники до цього дня можуть приурочити підведення підсумків діяльності за рік: виступити з доповідями, розповісти про цілі і завдання, вислухати пропозиції співробітників.

Важливу роль відіграє навчання працівників. На підприємстві «Укрнафта» варто проводити комунікаційні та навчальні тренінги, які сприяють розкриттю кращих моральних якостей людини та підвищення згуртованості колективу. Час від часу такий метод оптимізації соціально-психологічного клімату на підприємстві використовується керівником. Залучається провідних спеціаліст у галузі психології та конфліктології, який проводить цікаві тренінги та ділові ігри, де кожен працівник має змогу проявити свої особистісні якості та більше дізнатися про своїх колег.

Корпоративні вечірки та заходи допомагають налагодити в колективі дружню та сприятливу атмосферу. Керівництво філії «Укрнафта» на свята проводить неформальні зустрічі колективу у вигляді корпоративів, де працівники мають можливість поспілкуватись одне з одним на різні теми, що не стосуються роботи .

З метою формування сприятливого клімату на підприємстві «Укрнафта» рекомендовано застосувати такі прийоми, як створення відповідного інтер’єру, підбору кольору стін, меблів, які б позитивно впливали на самопочуття

персоналу. Для керівництва вкрай важливо правильно розмістити не тільки власний робочий стіл, але й робочі місця підлеглих, так як від цього залежить хід роботи в колективі. Очевидно, що для того щоб врахувати багато варіантів і небажані аспекти поведінки співробітників під час роботи, потрібно продумати і передбачити багато нюансів і тонкощів. Однак є і загальні моменти, які непогано було б дотримуватися кожному, щоб відчувати себе на роботі впевнено і вільно:

- ✓ не можна сидіти спиною до дверей;
- ✓ не варто розташовувати столи так, щоб два співробітники сиділи обличчям до обличчя;
- ✓ небажано сидіти спиною до вікна;
- ✓ дуже важливо стежити за порядком на робочому місці.

Крім того, на працездатність людини, на стомлення, орієнтування, реакцію також впливає колір. Холодні кольори (блакитний, зелений, жовтий) діють заспокійливо; теплі кольори (червоний, оранжевий) - збудливо. Темні кольори надають гнітюче вплив на психіку. Оскільки офіс підприємства знаходиться у орендованому приміщенні, то забезпечити відповідний сприятливий інтер'єр важко, але можна прикласти зусилля формування затишних робочих місць, домашньої атмосфери, яка б викликала приємні відчуття і створювала б позитивний настрій у працівників. Для здійснення впливу на настрій можна використовувати заспокійливу або класичну музику. Відіграє роль також і розміщення предметів меблів у офісі підприємства. Потрібно відокремити робочі зони і створити зони відпочинку зі зручними диванами, зеленими насадженнями та іншою атрибутикою, що милує око.

Не менш важливий вплив справляє вибір стилю керівництва на формування соціально-психологічного клімату трудового колективу. Специфіка взаємовідносин колективу і керівника визначає особливості стилю керівництва, найбільш сприятливі в різних умовах. Серед різних типів керівників несприятливим для соціально-психологічного клімату будь-яких колективів є тип, що характеризується недоброзичливим і упередженим ставленням до співробітників. Оптимальним поєднанням є діловий, вимогливий стиль

керівництва керівників середньої ланки з більш доброзичливим стилем керівників молодшого ланки. Для соціально-психологічного клімату колективів велике значення мають індивідуальні особливості стилю керівництва кожного керівника, тому при аналізі взаємин у колективі необхідно як можна більш повно і всебічно описувати ці взаємини, ґрунтуючись на комплексній методиці дослідження соціально-психологічного клімату. Взаємини керівників з підлеглими тісно пов'язані з відносинами по горизонталі і, як правило, мають ті ж тенденції.

Соціально-психологічний клімат колективу є продуктом всієї системи соціальних відносин у суспільстві, тенденцій сучасного науково-технічного прогресу і специфічного мікросередовища того чи іншого колективу. Водночас соціально-психологічний клімат не є простим наслідком соціального чи науково - технічного прогресу. Він формується за власними, ще не зовсім дослідженими законами. Психологічний клімат справляє великий вплив на ефективність діяльності групи. Тому оптимізація соціально-психологічного клімату в трудовому колективі повинна стояти на першому місці в прагненні досягти високих показників ефективності діяльності підприємства. Застосовуючи різноманітні заходи, рекомендовані у п.3.2. керівництво підприємства може досягти бажаних результатів діяльності підприємства завдяки підвищенню продуктивності праці трудового колективу, формуванню сприятливих умов для діяльності працівників.

3.2. Шляхи активізації застосування соціально-психологічних методів управління трудовим колективом ПАТ «Укрнафта»

Для активізації застосування соціально-психологічних методів управління трудовим колективом на досліджуваному підприємстві «Укрнафта» пропонується розробити стратегію ведення соціальної політики. Соціальна політика підприємства відносно розвитку трудового колективу, як складова частина менеджменту, представляє собою цілі і заходи, що пов’язані з наданням

працівникам додаткових пільг, послуг та виплат, які забезпечують подальший розвиток працівників.

Аналізуючи використання соціально-психологічних методів стимулювання персоналу, необхідно відзначити, що дуже важливою умовою успішності такої стратегії стимулювання служить відкритість і довірливість у стосунках між керівництвом і працівниками: постійне і точне інформування про виробничо-економічної ситуації, що складається на підприємстві, про очікувані перспективи, намічуваних діях, успішності їх реалізації. Крім того, підприємству необхідно більше приділяти уваги інформованості працівників щодо того, які переваги, крім заробітної плати, вони можуть отримувати. Це можна робити за допомогою зборів, нарад працівників. Це повинно породжувати інтерес до справ компанії, інтерес до інформації, що виходить за межі робочого місця, звідси виникнення мислення і діяльності з позиції інтересів підприємства.

Соціальна політика організації повинна вирішувати наступні завдання:

- соціальний захист працівників, реалізована через систему пільг та гарантій, наданих державою, а також самою організацією;
- відтворення робочої сили, що реалізовується через створення системи оплати праці та її регулювання;
- стабілізація інтересів соціальних суб'єктів (працівник, роботодавець, держава), реалізована через їх узгодження.

Зарубіжний і вітчизняний досвід проведення соціальної політики в організаціях дозволяє скласти приблизний перелік виплат, пільг і послуг соціального характеру, які надаються в різних формах:

✓ оплачуване тимчасове звільнення від роботи (наприклад при вступі в шлюб);

✓ грошову винагороду, що надається в зв'язку з особистими урочистостями, круглими датами трудової діяльності або святами (грошові суми або подарунки);

✓ прогресивні виплати за вислугу років;

✓ надання в користування службового автомобіля;

- ✓ користування соціальними установами організації;
- ✓ оплата комунальних послуг в службовому житлі;
- ✓ оплата навчання працівників на різних курсах або в навчальних закладах різного рівня (середніх спеціальних, вищих);
- ✓ надання на пільгових умовах місць в дитячих дошкільних установах;
- ✓ оплата рахунків мобільного зв'язку при підключенні по корпоративному тарифом;
- ✓ придбання продукції, виробленої організацією, за цінами нижче відпускної.

Розробка соціальної політики на підприємстві «Укрнафта» призведе до таких результатів:

- створення нормальних умов праці і відпочинку для працівників;
- забезпечення безпеки працівникам на виробництві, у побуті, місці відпочинку;
- задоволення і розвиток потреб працівників;
- зміцнення здоров’я і збільшення тривалості життя працівників і співробітників;
- збереження екосистеми (повітряного басейну, ґрунту, водних ресурсів, флори і фауни).

Завдяки розробці та впровадженню соціальної політики у філії «Укрнафта» вдасться досягти стійкості, стабільності, підтримувати основні параметри, якісну специфіку, цілеспрямований розвиток соціального об'єкта. У цьому розумінні об'єктами соціального управління стануть соціальні процеси і явища, зумовлені діяльністю і розвитком трудового колективу, становленням особистості, а суб'єктами соціального управління - організаційно оформлені спільноти людей і сформовані ними органи управління, керівний склад, працівники, наділені управлінськими функціями.

Застосування на підприємстві – філії «Укрнафта» соціального прогнозування призведе до визначення імовірнісного стану об'єкта управління в майбутньому на основі аналізу особливостей його розвитку в минулому.

Розробкою соціального прогнозування доцільно займатися директору, визначаючи напрямки розвитку трудового колективу. Прогнозування повинно здійснюватися за такими напрямками, як вікова структура трудового колективу, рівень освіти працівників, також в межах бюджету визначення величину премій та іншого матеріального стимулювання.

Директору філії «Укрнафта» рекомендовано планувати розвиток колективу, визначаючи графік навчання та підвищення кваліфікації працівників. Для підлеглих, котрі безпосередньо виконують функції охоронців (так звана група мобільного реагування), директор повинен складати графік проведення майстер-класів з різних видів боротьби, також на початку року укладати договір зі спортивним залом та особистим тренером для підтримки фізичної форми працівників. Офіс підприємства повинен розміщується в зручному, світлому, добре провітрюваному приміщені, що позитивно впливатиме на роботу персоналу.

З метою поліпшення нормування праці, як важливої складової підвищення ефективності виробництва, зростання продуктивності праці, посилення соціальної захищеності працівників, забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці та її оплатою, більш ефективного використання робочого часу за рахунок скорочення його непродуктивних витрат доцільно:

- забезпечувати розроблення, перегляд, доповнення відповідно до сучасного рівня техніки, технології виробництва і праці та затвердження норм часу, виробітку, обслуговування;

- забезпечувати на підприємствах і в організаціях ведення первинного обліку виконання норм праці;

- узагальнювати і поширювати передовий досвід з питань нормування праці в галузях, на підприємстві;

- забезпечити проведення моніторингу у сфері нормування праці.

Будь-який працівник дотримується певних етичних норм поведінки. Такі норми необхідні не тільки в побуті, але і в трудовій діяльності. Тому якщо

керівництво визначає соціальні норми поведінки або вони виробляються на основі угоди між членами колективу і керівництвом або на підставі вироблених роками традицій, то такий стан речей сприяє підвищенню соціально-психологічного клімату в колективі і є важливим мотивуючим фактором.

Застосування на підприємстві «Укрнафта» соціально-психологічних методів менеджменту може проявлятися у таких аспектах:

– забезпечення повнішого використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;

– задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишення за ним його робочого місця чи займаної посади;

– підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками;

– поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами .

В управлінській діяльності виявляються функції (обов'язки) і їх розподіл за рівнями управління, при якому самоврядування може бути найбільш ефективним. Такий підхід відображає тактику і стратегію керівництва, де народилися і набули поширення різні форми прогресивної організації праці і всього суспільного життя. У цих умовах принцип демократичного централізму перетворюється на принцип демократичного управління, що в ідеалі відповідає самоврядуванню.

Характер самоврядування в ринкових структурах незалежно від його прояву об'єктивно сприяє розвитку і вдосконаленню самоврядування, так як особистий економічний і соціальний інтерес кожного учасника виробничого процесу ставиться в залежність від ефективності управління організацією в

цілому. Колективна матеріальна і моральна зацікавленість спонукає всі суб'єкти управління брати участь в обговоренні всіх аспектів суспільної діяльності, прийнятті та реалізації управлінських рішень на колективній основі. Обов'язковим стає і участь у проведенні обліку та контролю за мірою праці і споживання, збереження товарно-матеріальних цінностей. Таким чином, функція контролю трансформується в самоконтроль.

Самоврядування передбачає особисту відповідальність кожного суб'єкта управління за прийняті рішення і кожного члена колективу за виконання рішень. Самоврядування можливо в таких економічних умовах, в яких кожен працівник і трудові колективи реалізують себе в якості суб'єктів власності і якщо трудовий колектив включений в самоврядних систем організації.

Стосовно до самоврядуванню техніка комплексної мотивації людей включає три основні групи прийомів:

1) прийоми, орієнтовані на працівників:

а) постановка перед працівником чітких і досяжних цілей (наприклад, робітником, перевищили обумовлену норму виробітку, виплачуються премії);

б) модифікація поведінки (застосування покарань і нагород з метою поліпшення поведінки людини);

в) перепідготовка (проходження курсу навчання перспективним спеціальностями за рахунок організації).

2) прийоми, орієнтовані на роботу:

а) удосконалення робочих місць і розширення сфери діяльності працівників (такий розподіл обов'язків в організації, при якому на працівників покладається більше відповідальності за її діяльність в цілому);

б) гнучкий графік роботи (такий режим праці, при якому працівники можуть самостійно планувати час початку і закінчення роботи);

в) організація телекомунікації і домашніх офісів (робота на дому з підключеними до офісу телефоном, комп'ютером і факсом);

г) скорочення робочого часу і розподіл функціонального навантаження як способи мінімізувати кількість звільнень;

3) прийоми, орієнтовані на організацію:

а) розширення повноважень співробітників (надання працівникам великих можливостей для участі в повсякденних справах організації);

б) участь у досягненні цілей (одержання регулярних грошових винагород за успішні результати колективної роботи та ін.)

Шляхами активізації застосування соціально-психологічних методів управління трудовим колективом на підприємстві «Укрнафта» можуть стати такі заходи:

1. Формування однодумності і узгодженості у відношенні до норм, прийнятих в організації.

2. Створення таких умов у рамках організації, які забезпечили б можливість актуалізації ціннісних орієнтацій особи в процесі роботи.

3. Зростання почуття впевненості членів організації у власних силах і здібностях, формування впевненості, що причетність до організації дають змогу краще контролювати як свою долю, так і загальне майбутнє членів усієї організації.

4. Розвиток умінь цілеспрямованого впливу на мотиваційну сферу підлеглих, з тим щоб, не притискуючи первинних спрямувань, сформувати альтернативні цілі, більш доступні та приємні.

5. Проголошення принципу рівних можливостей, справедливого розподілу нагороджень, створення обстановки, що стимулює дискусію, обмін знаннями, досвідом.

6. Гнучкість у здійсненні контролю. Надання певної автономності в процесі рішення виробничих завдань. Намагання уникнути надто ретельного і безперервного контролю, що може негативно вплинути не тільки на ефективність діяльності, а й на моральному настрої.

7. Використання процесів наслідування, імітація, моделювання. Стиль взаємодії керівників верхньої ланки з керівниками середньої ланки відтворюється останніми у взаємовідносинах з підлеглими. Керівники середньої ланки,

обмежені адміністрацією у здійсненні своїх повноважень, частіше вдаються до критики або осудження підлеглих.

На основі матеріалів досліджень, ми можемо запропонувати наступні соціально-психологічні методи, які необхідно використовувати в управлінні трудовим колективом ПАТ «Укрнафта»:

- ✓ формування корпоративної культури на основі норм і правил поведінки кращих працівників організації;
- ✓ гуманізація праці: ліквідація монотонності, колірна забарвлення приміщень і устаткування;
- ✓ використання спеціально підібраної музики;
- ✓ формування особистої мотивації працівників, виходячи з філософії підприємства;
- ✓ психологічне спонукання: заохочення і підтримка творчості, ініціативи і самостійності;
- ✓ задоволення професійних інтересів працівників, підвищення творчого змісту праці;
- ✓ відбір цілей діяльності за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних якостей;
- ✓ комплектування малих робочих груп (ланок, бригад), виходячи з критерію психологічної сумісності працівників.

Отже, шляхів активізації застосування соціально-психологічних методів на підприємстві «Укрнафта» є багато, тому керівництву необхідно обрати найбільш прийнятні з них та застосовувати для досягнення намічених цілей. Але основне завдання цих методів - це забезпечити сприятливу атмосферу для трудового колективу підприємства, в якій би вони хотіли працювати, відчували б моральне задоволення від своєї трудової діяльності, хотіли б розвиватися та самовдосконалюватися. Результат від даного нововведення буде високим.

ВИСНОВКИ

Управління організацією означає управління всіма її найважливішими компонентами – людськими, матеріально-технічними, організаційними, фінансовими ресурсами, якістю продукції, тощо. Центральним елементом в системі управління організацією виступають людські ресурси.

Створення сприятливих соціально-психологічних умов є таким же важливим завданням, як і виробництво матеріальних благ, адже колективна діяльність задовольняється не тільки матеріальними, але і духовними потребами, суспільним визначенням таланту, здібностей. Для практичного вирішення цих завдань створюються спеціальні соціально-психологічні служби (відділи, лабораторії, групи, бюро), а об'єктами їх досліджень є малі соціальні групи, формальні і неформальні групи, міжособисті відносини тощо. Вони працюють у таких напрямках: дослідження; соціального проектування; консультативної діяльності.

Акціонерне товариство «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» є державним підприємством і материнською компанією групи підприємств, які провадять свою діяльність в Україні. Підприємство здійснює операції з розвідки природного газу та нафти, розвитку нових напрямків газопостачання, транспортування та зберігання нафти і газу, а також продажу природного газу та скрапленого нафтового газу своїм споживачам.

Підприємство працює прибутково, чистий прибуток зменшився на 6979 млн.грн або 26,73% у 2022 року відносно 2021 року. З таблиці 2.6 бачимо, що у 2022 році зменшилась чисельність працюючих, а фонд оплати праці зріс, що позитивно вплинуло на розмір середньомісячної оплати праці. На підприємстві працює дистанційна система навчання персоналу, яка дає: доступ до системи для усіх працівників з будь-якої мережі та будь-якого пристрою; згідно з результатами внутрішнього опитування оцінка системи (дизайн, зручність користування, контент) - 4,34 (за 5-бальною шкалою); внутрішні запити виконано в повному обсязі – курси з ІТ безпеки, цивільного захисту, пожежно-технічний мінімум, безпечного ведення газонебезпечних робіт, експлуатації

обладнання, що працює під тиском, MS Outlook, тестування команди Департаменту цілісності активів тощо; обов'язковий для ІТР та керівників курс із ІТ безпеки пройшли 97% працівників; понад 60% обов'язкових для робітників курсів було пройдено на платформі "Клік".

На підприємстві рекомендовано застосувати ряд заходів щодо формування сприятливого клімату: координація та інтеграція спільної роботи, визначення загально організаційних комплексних цілей, уникання конфлікту, співробітництво, організація спілкування, організація потоку інформації, організація потоку інформації, організація системи самоуправління, участь у самоуправлінні, невтручання в сімейне життя співробітників, дбати про поліпшення умов праці і побуту кожного співробітника.

Одним із засобів оптимізації соціально-психологічного клімату у колективі може стати формування організаційної культури. Організаційна культура - це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації, котрі одержують вираз в цінностях, задаючи людям орієнтири їх поведінки і дій, що заявляються організацією.

Застосування на підприємстві «Укрнафта» соціально-психологічних методів менеджменту може проявлятися у таких аспектах: забезпечення повнішого використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку; задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишення за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.