

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ»

(за матеріалами ПАТ «Укрнафта»)

Студентки 4 курсу, 402 групи,
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності 073
«Менеджмент» освітньої
програми «Управління бізнесом»

підпис

Катерини
ІШКОРОПАДИ

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис

Валерія ПЕНЮК

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

підпис

Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2025

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 характеристика 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»	49
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Прагнення до формування цивілізованого ринку спрямоване на досягнення економічної стабільності, створення ефективного законодавства, конкурентного середовища, достатнього забезпечення матеріальними ресурсами виробництва та доступності товарів для споживачів. Досвід розвинених країн показує, що ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств та їхньої успішної діяльності на ринку є якість трудових ресурсів, професіоналізм, творча активність працівників і їхнє ставлення до роботи. У західному бізнес-середовищі вважається, що неефективне використання кадрового потенціалу призводить до втрати можливостей, а неправильне ставлення до персоналу - до прямих фінансових втрат.

З огляду на постійне зростання рівня загальної освіти та кваліфікації працівників, актуальним стає глибоке вивчення методів управління трудовими колективами. Сучасні ринкові умови висувають підвищені вимоги до психологічних якостей працівників. Водночас, розвиток техніки та технологій сприяв зменшенню частки фізичної праці та зростанню ролі розумової діяльності.

Трудовий колектив є центральною складовою управлінської системи, а управління персоналом – ключовим елементом сучасного менеджменту, який часто визначає успіх організації. Якість взаємин у колективі є важливою складовою роботи керівника. Трудові ресурси, хоча й належать до виробничих, мають унікальні соціально-психологічні характеристики, що відрізняють їх від інших ресурсів – машин, будівель чи матеріалів. Кожен працівник – це особистість з індивідуальними соціально-психологічними рисами. Тому сьогодні соціально-психологічні аспекти управління персоналом стали невід’ємною частиною кадрової політики.

Соціально-психологічні методи управління, за умови правильного використання, можуть суттєво підвищити ефективність управлінської діяльності. Вони ґрунтуються на наукових засадах соціального розвитку та психології і включають сукупність інструментів впливу на соціально-

психологічний клімат у колективі. Їхня мета - покращення результативності праці як окремих працівників, так і організації в цілому через гармонізацію соціальних відносин, задоволення потреб у самореалізації, розвитку особистості, соціальному захисті 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 займалися 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

Формування ринкової системи господарювання в Україні зумовлює необхідність оновлення підходів до управління трудовими колективами організацій. Це вимагає нових форм взаємодії між виконавчими органами влади, службами зайнятості, закладами професійно-технічної та вищої освіти, а також підприємствами щодо розвитку трудового потенціалу.

Управління організацією передбачає контроль над усіма ключовими її елементами: людськими ресурсами, матеріально-технічною базою, фінансами, організаційною структурою та якістю продукції. Центальною складовою цієї системи управління є саме людський капітал.

Люди є основною складовою будь-якого виробничого процесу – вони забезпечують функціонування всіх підрозділів організації, а їх спільна діяльність формує її основу. Саме завдяки людським знанням, здібностям, досвіду та творчому підходу активізуються всі інші ресурси підприємства. Саме вони забезпечують досягнення як короткострокових, так і стратегічних цілей, підтримують конкурентоспроможність і сприяють постійному розвитку організації.

За визначенням В.М. Данюка, управління підприємством — це процес впливу на діяльність окремих працівників, груп або організації в цілому задля досягнення певних цілей у конкретних умовах. Це, передусім, взаємодія між керівником і колективом, під його керівництвом. Зміст управлінської діяльності полягає у впливі на поведінку та дії людей, у спрямуванні й мотивації їх до досягнення спільних цілей. Така діяльність заснована на тісній співпраці та взаєморозумінні між керівником і працівниками. Важливу роль у цій взаємодії відіграє наставництво та виховна функція керівника стосовно колективу.

Трудовий колектив є потужним стимулом до сумлінної і продуктивної

праці. Його визначають як спільноту людей, залучених до суспільно корисної діяльності, де результат залежить від зусиль кожного члена колективу, а співпраця базується на певних соціальних і психологічних взаєминах. Як зазначав А.С. Макаренко, колектив - це вільне об'єднання працівників, які мають спільну мету, діють організовано, дотримуються дисципліни та несуть відповідальність.

Трудовий колектив виконує дві основні соціальні функції: як соціальна спільність, він є частиною суспільної структури поряд із родиною, етносом тощо; як соціальний інститут - виступає формою організованої спільної діяльності. У межах колективу активно формується особистість, проходить процес соціалізації.

Колектив є соціальною основою будь-якої організації. Працівники – головна продуктивна сила підприємства. Від ступеня згуртованості, стабільності, кваліфікації, свідомості, активності й дисциплінованості колективу залежить ефективність соціальної організації. Саме колектив забезпечує так званий соціальний "приріст" результатів спільної праці. Завдяки організованій взаємодії та здоровій змагальності між працівниками кінцеві результати діяльності колективу перевищують сумарні досягнення окремих працівників. Крім того, спільна праця приносить соціальні результати, пов'язані з опануванням нових соціальних ролей, зміною умов і норм трудової поведінки, формуванням цінностей.:

- ✓ 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].

Для повного розуміння управлінської діяльності стосовно трудового колективу необхідно спершу визначити, хто є об'єктом і суб'єктом управління.

Об'єктом управління виступає як окрема особа - працівник, так і група працівників, що формують трудовий колектив. Така сукупність може охоплювати як весь персонал підприємства чи організації, на який поширюються загальні управлінські рішення, так і працівників окремих структурних підрозділів - відділів, цехів, бригад тощо.

Суб'єктами управління трудовим колективом є, з одного боку, спеціалісти кадрової служби, які професійно виконують функції управління персоналом, а з іншого - керівники всіх рівнів, які здійснюють безпосередній управлінський вплив на своїх підлеглих.

На сьогодні можна виокремити два основні підходи до визначення цілей управління трудовим колективом.

Система управління трудовими ресурсами - це сукупність цілей, завдань, напрямів діяльності, а також методів, форм і механізмів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, поліпшення якості виконуваної роботи та ефективності функціонування колективу.

Основними цілями управління трудовим колективом підприємства є:

- ✓ підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- ✓ зростання ефективності діяльності організації, зокрема досягнення максимального прибутку;
- ✓ забезпечення високого рівня соціальної ефективності функціонування колективу;
- ✓ створення та підтримка 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 має особистісно орієнтований характер, тобто в його центрі перебуває людина з її індивідуальними потребами, інтересами, здібностями та вподобаннями. Щоб досягти максимальної віддачі від працівників, організація повинна поважати їхню унікальність та застосовувати відповідні управлінські підходи і методи, які враховують цю індивідуальність.

Також управління трудовим колективом є практично спрямованим процесом, що вирішує щоденні конкретні завдання, пов'язані з організацією праці та взаємодією працівників. Більшість методів, що використовуються в сучасних підприємствах для управління персоналом, базуються на практичному досвіді, тобто є емпіричними. Хоча теоретична база у цій сфері активно формується, вона ще потребує подальшого розвитку й систематизації.

Ще однією важливою характеристикою управління трудовим колективом є його орієнтація на майбутнє. Розвиток організації неможливий без безперервного зростання і професійного вдосконалення її працівників. Саме підвищення кваліфікації та розвиток персоналу забезпечують реалізацію довгострокових цілей підприємства та сприяють його стабільному процвітанню.

Дослідник Т.Ю. Базаров виокремлює кілька підходів до управління трудовими колективами:

- Економічний підхід полягає у використанні матеріального стимулювання для підвищення результативності праці. Премії, бонуси, винагороди за досягнення сприяють підвищенню мотивації та створюють здорову конкуренцію в колективі. У результаті роботодавець досягає бажаних показників, а працівник - матеріального заохочення та внутрішньої мотивації до подальшої праці.
- Органічний підхід акцентує увагу на якості командної роботи. Важливо виявляти неформальних лідерів і стимулювати розвиток лідерських якостей у інших членів колективу. Ефективний керівник має будувати роботу з урахуванням потреб працівників, розуміти, що необхідно кожному з них для розкриття потенціалу, комфортної роботи та самореалізації.

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].

Для досягнення найвищих результатів у роботі трудового колективу керівникові доцільно поєднувати різні підходи до управління. Характер його дій залежить від того, як він усвідомлює свої управлінські функції та завдання, що є основою для прийняття рішень. Керівник виконує низку ролей, кожна з яких пов'язана з певними функціями. За Г. Мінцбергом, управлінська роль - це сукупність типових моделей поведінки, що відповідають конкретній посаді або

ситуації. Він виділив десять таких ролей, які охоплюють процеси прийняття рішень, обмін інформацією та побудову міжособистісних відносин. Ключова функція керівника полягає в тому, що він має повноваження ухвалювати рішення та здійснювати координацію роботи трудового колективу [19, с. 68].

Результативність діяльності підприємства, його успішність на ринку, конкурентоспроможність, рівень задоволеності споживачів та загальна ефективність значною мірою залежать від того, наскільки вдало організована робота колективу. Ефективність системи управління трудовим колективом оцінюється через її здатність сприяти досягненню стратегічних та операційних цілей підприємства. Управління персоналом можна вважати ефективним тоді, коли співробітники повністю реалізують свій потенціал для досягнення поставлених завдань. Таким чином, головним критерієм результативності управління є підсумковий результат діяльності всього колективу, який відображає синергію зусиль як керівника, так і виконавців.

1.2. Суть та завдання соціально-психологічних методів менеджменту

Однією з ключових характеристик системи управління є те, що її центральним елементом виступає людина - як суб'єкт, так і об'єкт управлінської діяльності. Головна особливість управління трудовим колективом полягає у здійсненні впливу на людей через людей. Такий вплив має усвідомлений характер і спрямований на організацію, узгодження та координацію спільної діяльності, що забезпечує ефективне розв'язання як виробничо-економічних, так і соціальних завдань. Основним інструментом цього процесу є методи управління.

Методи управління - це сукупність способів та прийомів, за допомогою яких керівна система впливає на підлеглі структури й окремих працівників на різних рівнях (підприємство, підрозділ, служба тощо) [70]. На практиці вони становлять набір дієвих важелів впливу на колектив з метою реалізації місії організації та досягнення її стратегічних і оперативних цілей. Ці методи фокусуються на працівниках різних напрямків діяльності, а їхній зміст

розкривається через особливості застосовуваних підходів. Основною метою управлінського впливу є досягнення балансу між особистими, груповими та загальносуспільними інтересами.

Ключовим завданням управлінської системи є розробка та впровадження таких методів управління, які забезпечують ефективну мотивацію, організацію та координацію роботи персоналу. Методи управління тісно пов'язані з функціями менеджменту, оскільки саме через реалізацію управлінських функцій формується система методів. При цьому важливо, щоб методи не діяли окремо, а утворювали взаємозалежну та цілісну систему.

Управлінські методи поділяються на три основні групи:

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

На трудову активність працівників впливають як об'єктивні чинники (рівень розвитку виробництва, характер трудових відносин, умови праці, кваліфікація персоналу, система стимулювання), так і суб'єктивні (соціальна та психологічна структура колективу, міжособистісні стосунки, індивідуальні цінності, ставлення до праці, особисті емоції й мотивація). Саме тому зростає значення соціально-психологічних методів управління, які дозволяють ефективніше розкривати потенціал кожного працівника та активізувати ресурси всього колективу.

В ринкових умовах при інтелектуалізації всіх видів праці значною мірою зростає роль соціально-психологічних факторів управління. Рациональна 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 наведених дослідників по-своєму тлумачить сутність соціально-психологічних методів управління, проте всі вони сходяться на думці, що ці методи спрямовані на регулювання соціально-психологічних процесів, які відбуваються всередині трудового колективу. Саме під їх впливом формуються суспільна свідомість, міжособистісні психологічні зв'язки, ставлення працівників до праці. Психоемоційний стан працівника відіграє важливу роль у досягненні високої продуктивності: позитивний стан сприяє ефективній роботі, тоді як втома, апатія або напруженість знижують трудову активність.

Основною метою соціально-психологічних методів є формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Завдяки цьому створюються умови для успішного вирішення не лише організаційних і виховних, а й економічних завдань. Сфера їх застосування охоплює як управління людьми,

так і налагодження міжособистісних і міжгрупових взаємодій, а також вплив на окремі аспекти життєдіяльності колективу [69].

Ігнорування значущості соціально-психологічних методів управління може призвести до порушень у міжособистісних відносинах, що, своєю чергою, негативно впливає на продуктивність праці.

Соціально-психологічні чинники виявляються як у матеріальному забезпеченні праці (технічне оснащення, дотримання норм безпеки, санітарно-гігієнічні умови, естетика виробничого середовища), так і в організаційних аспектах (трудова дисципліна, чіткість регламентування, нормування роботи).

До складу соціально-психологічних методів входять як методи соціального, так і психологічного впливу на працівників. Соціальні методи передбачають досягнення соціально значущих цілей не лише за допомогою економічних чи адміністративних інструментів, але й шляхом безпосереднього впливу через покращення якості життя, посилення соціального захисту, розвиток соціальних інституцій, зростання рівня соціальної відповідальності як усього колективу, так і окремих керівників.

Соціальні методи не лише є самостійною категорією управління, але й виконують роль інтегруючого елементу, задаючи стратегічний напрям розвитку іншим методам. У сучасних умовах особливого значення набуває нематеріальне стимулювання — через залучення до творчої праці, забезпечення соціальної підтримки, формування почуття приналежності до колективу та спільної відповідальності за результати діяльності підприємства. [65].

До соціальних методів управління належать такі, як методи соціального нормування, соціального прогнозування, соціального планування та соціального регулювання.

Метод соціального прогнозування полягає у науково обґрунтованому передбаченні можливих станів об'єкта управління в майбутньому, а також варіантів досягнення бажаного результату. Це означає створення уявлення про перспективний розвиток колективу на основі аналізу соціально-економічних цілей і необхідних засобів для їх реалізації. Прогнозування передбачає оцінку

альтернативних сценаріїв розвитку, визначення ступеня ймовірності їх реалізації, вивчення можливих соціальних наслідків та взаємозв'язку між прогнозованими показниками.

Соціальне прогнозування слугує інформаційною основою для планування соціального розвитку колективу та застосування відповідних методів управління. Серед прогнозованих параметрів — віковий і статевий склад працівників, зміни в рівні освіти й кваліфікації, умови життя та праці, матеріальне забезпечення, співвідношення фізичної та розумової праці тощо.

Соціальне планування як управлінський метод реалізується через створення плану соціального та психологічного розвитку організаційного колективу. Його розробка є важливою умовою адаптації персоналу до змін соціально-економічного середовища. Такий план, як правило, складається на п'ятирічний термін і включає чотири основні розділи:

1. Удосконалення соціальної структури колективу — передбачає заплановані зміни у співвідношенні між окремими категоріями працівників (оператори, інженерно-технічний персонал, службовці) з урахуванням професійно-кваліфікаційного росту, механізації та автоматизації процесів. Також охоплює заходи з підвищення рівня освіти, оновлення кадрового складу, управління кадровим рухом та зменшення плинності кадрів.

2. Покращення умов праці, охорона праці та зміцнення здоров'я працівників — включає заходи щодо усунення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, зменшення професійних захворювань і травматизму, а також покращення медичного обслуговування.

3. Підвищення рівня життя, поліпшення житлових і культурно-побутових умов — охоплює вдосконалення системи оплати праці, впровадження матеріального і морального стимулювання, забезпечення працівників дитячими закладами, базами відпочинку, а також розвиток культурно-побутової інфраструктури. Особлива увага приділяється зменшенню частки працівників із низьким рівнем доходів.

4. Стимулювання трудової та соціальної активності працівників — включає заходи, спрямовані на підвищення ініціативності, виробничої і соціальної активності колективу. Реалізується через економічне, правове, моральне, естетичне й фізичне виховання, організацію спортивних та культурно-масових заходів.

Соціальне регулювання сприяє забезпеченню соціальної справедливості в трудовому колективі та вдосконаленню соціальних взаємин між працівниками. Основними його інструментами виступають колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статuti, норми етикету та ритуали.

Метою соціального регулювання є активізація колективної та індивідуальної ініціативи працівників, стимулювання їх інтересу до трудової діяльності. Колективна ініціатива підтримується через ознайомлення працівників з історією та традиціями підприємства, прикладами видатних співробітників, формуванням корпоративної ідентичності та поваги до бренду організації.

Індивідуальна ініціатива стимулюється переважно моральними засобами, зокрема:

- підвищенням рівня відповідальності, що проявляється в делегуванні повноважень, наданні права представляти організацію, участі в нарадах тощо;
- зміцненням авторитету працівника через публічне визнання його досягнень і заслуг;
- формуванням перспективи кар'єрного зростання, зокрема включенням до кадрового резерву;
- неформальною похвалою під час ділового спілкування, особистими вітаннями, моральною підтримкою;
- рекомендацією для публічного висвітлення досвіду працівника (через ЗМІ, радіо, телебачення).

Соціальне нормування — це науково обґрунтоване регулювання соціальних процесів за допомогою соціальних норм та нормативів, що

визначають допустимі моделі поведінки осіб та груп у колективі. Ці норми спрямовані на впорядкування господарських і соціальних взаємин у межах організації, підпорядковуючи їх загальним цілям та завданням відповідно до специфіки виробничих відносин.

До основних психологічних методів управлінського впливу належать: навіювання, переконання, наслідування, залучення, спонукання, примус, засудження, вимога, заборона, «плацебо», осуд, командування, обмануте очікування, «вибух», метод Сократа, натяк, комплімент, похвала, прохання, порада.

Розглянемо окремі з них:

- Навіювання — це цілеспрямований психологічний вплив керівника на особистість працівника шляхом апеляції до групових очікувань, моральних орієнтирів, колективних цінностей. Іноді такий вплив відбувається поза межами свідомого контролю людини, викликаючи в неї певні почуття й дії. Крайнім проявом є зомбування, що призводить до нав'язування антисоціальної поведінки — наприклад, у кримінальних структурах.
- Переконання ґрунтується на логічно обґрунтованому впливі на свідомість працівника, з метою усунення бар'єрів, запобігання конфліктам, досягнення порозуміння в колективі.
- Наслідування полягає в наслідуванні працівником поведінки керівника або новатора, чий приклад є взірцем для інших.
- Залучення — це прийом, завдяки якому працівники стають активними учасниками у вирішенні трудових чи соціальних завдань (наприклад, вибори керівника, колективні обговорення, участь у конкурсах або змаганнях).
- Спонукання — позитивна моральна дія, за допомогою якої підкреслюються сильні сторони працівника, його досвід і професіоналізм. Це формує впевненість у власних силах і зміцнює позицію працівника в колективі.
- Примус — це крайній метод впливу, який застосовується тоді, коли інші засоби не дали результату. Застосовується лише у надзвичайних ситуаціях

(аварії, небезпека, загроза життю), коли негайне виконання завдання є критичним.

- Засудження — це прийом психологічного впливу, що застосовується до працівника, який виявляє значні відхилення від моральних норм колективу або демонструє вкрай низькі результати праці та незадовільну якість виконання завдань. Застосування цього методу потребує обережності, оскільки він може мати негативні наслідки для осіб із нестійкою психікою або підвищеною емоційною чутливістю.

- Вимога — метод управлінського впливу, що має силу офіційного розпорядження. Його ефективність значною мірою залежить від авторитету керівника. Якщо останній має незаперечну повагу серед підлеглих або займає високу позицію в організаційній ієрархії, то вимога сприймається як обов'язкова до виконання. В інших випадках її ефективність істотно знижується, і вона може викликати опір або ігнорування. За змістом категорична вимога часто наближається до заборони.

- Заборона виконує гальмівну функцію і застосовується для стримування небажаних або імпульсивних дій працівника. Зокрема, це може бути заборона на поведінку, що суперечить нормам (наприклад, розкрадання, вживання алкоголю, ухиляння від обов'язків), або обмеження дій, які можуть призвести до небезпечних наслідків. У ряді випадків заборона є формою навіювання, коли працівникові чітко демонструють недопустимість певної лінії поведінки.

- Метод «плацебо» розташовується на межі між переконанням і примусом. Його суть полягає у створенні в працівника психологічної впевненості в ефективності певної дії чи рішення, навіть якщо об'єктивні підстави для цього відсутні. За аналогією з медичним плацебо, в управлінні цей метод реалізується шляхом демонстрації впевненої поведінки авторитетної особи, яка з легкістю долає труднощі (біль, страх, втому тощо). Якщо працівники сприймають цю поведінку як щиру та природну, вони схильні наслідувати її. Однак ефект плацебо є короткотривалим і зникає після першої невдачі або виявлення штучності продемонстрованих дій.

- Осуд має переконливий ефект лише за умови, що працівник ідентифікує себе з керівником, сприймає його як «свого». В іншому разі осуд сприймається як моралізаторство або зовнішній тиск. Через природне прагнення людини до самозахисту, така форма впливу часто викликає внутрішній опір і небажання змінювати власну поведінку.

- Командування застосовується у ситуаціях, що потребують оперативного реагування та безумовного виконання розпоряджень. Воно ефективне там, де неприйнятні затримки, обговорення чи сумніви. Команда передбачає негайну реакцію, а не міркування щодо її доцільності.

- Обмануте очікування є тонким психологічним прийомом, який базується на створенні у працівника стійкого уявлення про хід подій. Коли це очікування раптово спростовується або ламається, працівник опиняється в психологічному ступорі, що відкриває можливість нав'язати нову модель поведінки чи думку без активного опору. Метод є ефективним у стресових або напружених ситуаціях, коли психіка потребує швидкої адаптації до несподіваної зміни.

«Вибух» - це метод різкої перебудови внутрішнього стану працівника під впливом сильного емоційного потрясіння. Його суть полягає у створенні ситуації, яка викликає у людини потужний стрес через неочікувані та незвичні обставини. У таких умовах відбувається порушення звичних нейропсихічних процесів, що може призвести до глибокого переосмислення життєвих позицій, змін у ставленні до праці, колективу чи самого себе. Через високий рівень ризику цей метод використовується вкрай рідко та потребує професійного психологічного супроводу.

Метод Сократа передбачає поступове підведення працівника до бажаного рішення через серію питань, на які легко відповісти позитивно. Цей підхід ґрунтується на уника́нні прямої конфронтації або категоричних тверджень, які можуть викликати заперечення. Основна мета - забезпечити комфорт співрозмовника та сприяти самостійному усвідомленню ним правильності певної позиції або рішення.

Натяк - це м'яка форма психологічного впливу, що апелює до емоцій працівника. Він може виражатися через іронію, жарт або аналогію. Ефективність натяку полягає в його здатності торкатися глибинних мотивацій, не порушуючи відкрито меж особистісного простору. Водночас, некоректне використання натяку може спровокувати образу, тому цей метод доцільно застосовувати в умовах довіри та емоційної налаштованості співрозмовника.

Комплімент - тонкий і ненав'язливий прийом психологічного впливу, що сприяє зміцненню позитивного емоційного фону у спілкуванні. На відміну від лестощів, комплімент є більш стриманим і викликає у працівника рефлексію, самоповагу та бажання відповідати позитивній оцінці. Вдалий комплімент може бути сильнішим за осуд у формуванні бажаної поведінки.

Похвала - універсальний засіб позитивної мотивації, що визнає досягнення працівника і підсилює його віру у власні сили. Похвала ефективна як в індивідуальному, так і в колективному форматі, особливо якщо її подано щиро й своєчасно.

Прохання - форма комунікації, яка передбачає звернення з певною ініціативою або потребою. У стосунках між керівником і підлеглим прохання свідчить про повагу до особистості працівника, стимулює внутрішню відповідальність і залученість. Найчастіше прохання використовується у горизонтальних комунікаціях - між колегами або у відносинах менторства.

Рада поєднує в собі елементи прохання та переконання. Це метод непрямого впливу, що орієнтований на доброзичливу допомогу та підказку у складній ситуації. Рада широко застосовується у наставництві, професійній адаптації новачків, а також у неформальних стосунках між колегами.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є не менш важливим, ніж організація ефективного виробничого процесу. Потреба в моральному визнанні, соціальному схваленні, реалізації інтелектуального потенціалу — такі ж фундаментальні, як і матеріальні запити працівника. Для вирішення цих завдань створюються спеціальні соціально-психологічні служби — відділи, лабораторії, консультативні групи. Їхня діяльність охоплює:

- дослідницьку роботу, спрямовану на вивчення міжособистісних і групових відносин;
- соціальне проєктування, що передбачає моделювання оптимального мікроклімату і поведінкових сценаріїв;
- консультування керівників та працівників з питань спілкування, адаптації, вирішення конфліктів.

Необхідність впровадження соціально-психологічних методів в управлінську практику є очевидною: вони дозволяють вчасно враховувати потреби працівників, прогнозувати реакції на управлінські рішення, попереджувати конфлікти та забезпечувати стійкість соціальної взаємодії у трудовому колективі.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАФТОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПАТ «Укрнафта»

Акціонерне товариство «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» є державним підприємством і головною компанією групи підприємств, що працюють на території України. Компанія здійснює діяльність у сферах розвідки природного газу і нафти, розвитку нових напрямків газопостачання, транспортування та зберігання нафти і газу, а також займається продажем природного і скрапленого нафтового газу своїм клієнтам.

ПАТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» (далі — «Нафтогаз України», «Материнська компанія» або «Компанія») було створено у 1998 році відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 25 травня 1998 року № 747. Власником підприємства є держава Україна. Управління корпоративними правами держави здійснює Кабінет Міністрів України, який також виконує функції загальних зборів акціонерів та призначає Наглядову раду, що контролює і регулює діяльність Правління. Основний веб-сайт компанії і його інтерфейс наведені на рисунку 2.1.

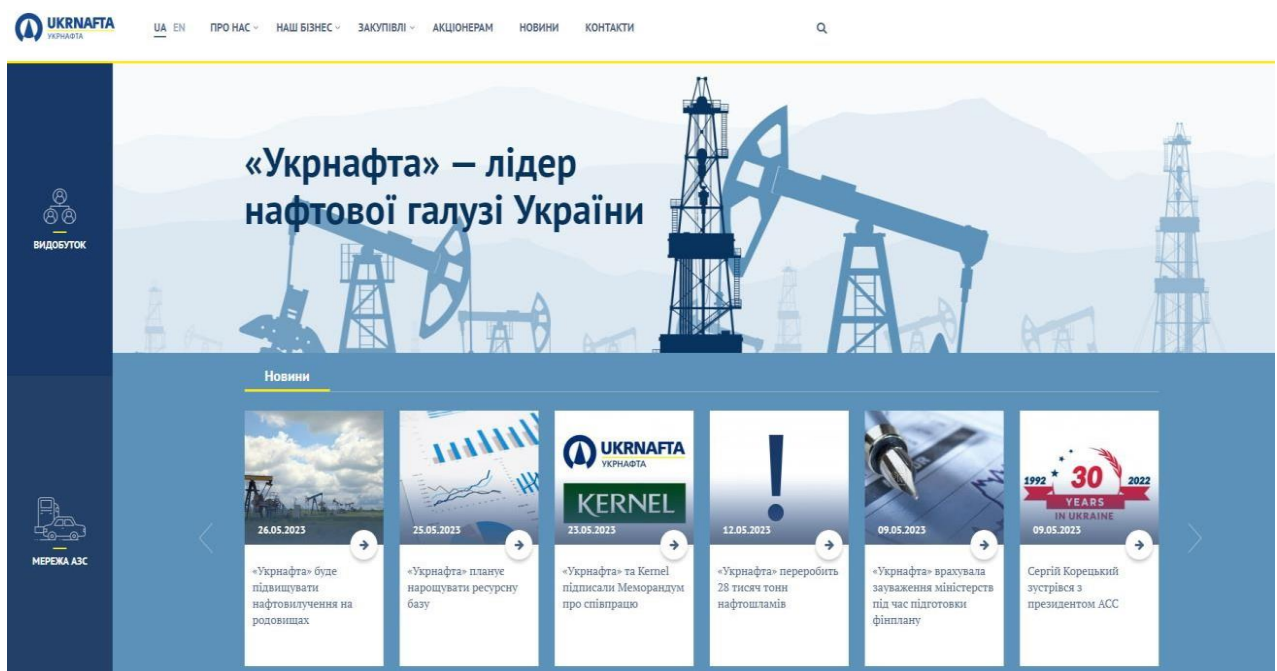


Рис.2.1. Офіційний веб-сайт ПАТ «Укрнафта»

Нафтогаз України разом із дочірніми підприємствами (далі — «Група») є вертикально інтегрованою нафтогазовою структурою, що забезпечує ефективне використання наявного портфеля активів. Діяльність Групи охоплює видобуток природного газу й нафти, розвідку нових газових родовищ, транспортування та зберігання нафти і газу, а також реалізацію природного та скрапленого газу споживачам. Компанія має частки у підприємствах, що входять до національної системи виробництва, переробки, постачання, транспортування і зберігання природного газу, газового конденсату та нафти.

28 квітня 2021 року Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про припинення повноважень Голови Правління Андрія Коболева та призначив на цю посаду Юрія Вітренка строком на один рік. До цього було припинено повноваження незалежних членів Наглядової ради, а також представників держави у її складі, з наступним поновленням у повному складі з 30 квітня 2021 року.

Однак вже 30 квітня 2021 року Наглядова рада поінформувала Кабінет Міністрів про дострокове припинення своїх повноважень, яке мало набрати чинності 14 травня 2021 року. 19 травня 2021 року уряд повторно призначив Клер Споттсвуд, Бруно Лескуа, Людо Ван дер Хейдена, Юлію Ковалів та Наталію Бойко членами Наглядової ради. Незалежні члени мали виконувати свої обов'язки до призначення нових членів, але не довше одного року.

31 травня 2021 року Кабінет Міністрів призначив Юлію Свириденко представником держави у Наглядовій раді також на строк до призначення нових членів, але не більше ніж на один рік. Згодом, 7 вересня 2021 року, незалежні члени Наглядової ради повідомили уряд 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»

Наприкінці 2019 року компанія та АТ «Газпром» уклали договір щодо надання послуг з транзиту природного газу через територію України, який діє до 2024 року. Водночас НАК «Нафтогаз України» отримує послуги з транспортування газу від ТОВ «Оператор газотранспортної системи України» та, у свою чергу, надає послуги транспортування газу АТ «Газпром».

ПАТ «Укрнафта». Публічне акціонерне товариство «Укрнафта» є найбільшим нафтовидобувним підприємством України. Його структура включає кілька виробничо-технічних підрозділів, які наразі проходять процес корпоративної реструктуризації. До складу входять шість підрозділів з

видобутку нафти і газу, буровий підрозділ та три газопереробні заводи. Крім того, ПАТ «Укрнафта» володіє однією з найбільших мереж автозаправних станцій в Україні, розташованих по всій території країни.

Інші сегменти діяльності. До інших напрямків діяльності входять результати спільних проектів у рамках концесійної угоди з Арабською Республікою Єгипет щодо розвідки та розробки родовищ, адміністративно-корпоративні функції, ініціативи у сфері нової енергетики, а також інші види господарської діяльності.

Оцінка ефективності. Розподіл активів за сегментами здійснюється на основі характеру операцій і їхнього географічного розташування. Для прийняття управлінських рішень щодо розподілу ресурсів та оцінки результатів діяльності керівництво використовує показник чистого операційного прибутку після оподаткування (NOPLAT). Для розрахунку цього показника із чистого операційного прибутку віднімаються податки на прибуток за номінальною ставкою. У разі отримання збитку податкова корекція не здійснюється.

Додаткові фінансові індикатори. Для аналізу операційної ефективності також використовується показник EBITDA, який не є стандартом МСФЗ і може трактуватися по-різному в інших компаніях. EBITDA розраховується як чистий прибуток (або збиток) за рік з виключенням таких статей: податки на прибуток, фінансові витрати та доходи, результати асоційованих підприємств після оподаткування, амортизація, знос, зменшення корисності основних засобів, збитки від вибуття активів тощо.

Капітальні витрати. Для оцінки внеску окремих сегментів у розвиток Групи використовується також показник капітальних інвестицій, що відображає фактичне використання грошових коштів. Всі необхідні узгодження з показниками, визначеними відповідно до МСФЗ, надані у відповідних примітках.

Таблиця 2.1 містить порівняльну оцінку десяти провідних мереж АЗС в Україні, що є основними конкурентами ПАТ «Укрнафта» (дані станом 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: ПП 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, Аксес/Ренова (ААР). В Україні інтереси компанії представляє ТНК-ВР Комерс, 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 бізнесменів Сурену Сарданяну, який, за даними ЗМІ, був бізнес-партнером экс-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 Нафтопромторг. 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, автомобійного комплексу, обладнання для догляду за автомобілем (зокрема, підкачка шин, пілососи) 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 підприємством 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 функціонування суб'єктів господарювання потребує постійного контролю та оцінювання фінансових процесів, які можуть змінюватися під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Однією з ключових умов ефективної роботи підприємства є здатність оперативно реагувати на поточні зміни, що забезпечується шляхом проведення аналізу фінансового стану та результатів діяльності підприємства. За потреби доцільним є вдосконалення методики такого аналізу та аргументоване обґрунтування його висновків.

Оцінювання поточного і прогнозного фінансового стану підприємства, а також його фінансових результатів, що виражаються через такі показники, як фінансова стійкість, платоспроможність, ділова активність, рентабельність тощо, є визначальним для забезпечення належних умов функціонування та подальшого розвитку підприємства. Також воно сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень і становить основу конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Баланс є основним фінансовим звітом, що відображає фінансово-майновий стан підприємства на певну дату та містить інформацію про його активи, зобов'язання і власний капітал. Аналіз балансу ґрунтується на поглибленому дослідженні економічних і фінансових показників конкретного підприємства. Для досягнення об'єктивних результатів необхідно поєднувати дані балансу зі звітом про фінансові результати, звітом про власний капітал та звітом про рух грошових коштів.

З метою комплексного аналізу фінансового стану підприємства доцільно використовувати методи горизонтального та вертикального аналізу, які полягають у порівнянні фінансових показників за певний період у відносних та абсолютних значеннях. Горизонтальний аналіз передбачає порівняння окремих статей балансу, розрахунок змін у абсолютному та відносному вираженні, а також якісну оцінку виявлених відхилень. Горизонтальний аналіз балансу представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз балансу ПАТ «Укрнафта» у 2022-2023 рр.

Стаття активів	2022 р. млн.грн	2023 р. млн.грн	2023/2022	
			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, наведений у таблиці 2.2, показує, що загальна сума балансу підприємства за період 2022–2023 років зросла на 65 461 млн грн, або на 14,68%. Це зростання відбулося насамперед за рахунок збільшення вартості основних засобів на 39,27%, нематеріальних активів на 38,77%, інвестицій в асоційовані та спільні підприємства на 6,93%, інших необоротних активів на 100,1%, запасів на 69,9%, торгової дебіторської заборгованості на 75,95%, передоплати з податку на прибуток на 489,03%, обмежених у використанні грошових коштів на 551,44%, резерву переоцінки на 47,18%, накопиченого дефіциту на 85,48%, відстрочених податкових зобов'язань на 83,59%, короткострокових позик на 118,80%, торгової кредиторської заборгованості на 202,85% та інших показників.

Вертикальний аналіз балансу полягає у розрахунку відносних величин. Його мета - визначити питому вагу окремих статей у загальній сумі балансу та оцінити зміни цієї питомої ваги. За допомогою вертикального аналізу також можна проводити порівняння між різними підприємствами. Крім того, використання відносних показників допомагає зменшити вплив інфляції на аналіз. Обидва методи - горизонтальний і вертикальний аналіз - можуть застосовуватися для декількох звітних періодів.

Вертикальний аналіз балансу дає змогу оцінити структуру балансу на поточний момент та проаналізувати її зміни з часом (див. таблицю 2.3).

Таблиця 2.3

Вертикальний аналіз балансу ПАТ «Укрнафта» у 2022-2023 рр.

Стаття активів	2022 р. млн.грн	2023 р. млн.грн	% до загальної суми балансу	
			у 2022 році	у 2023 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%

З метою наочного представлення структури активів та пасивів, а також виявлення тих статей, які займають найбільшу частку в балансі, на рисунках 2.4 та 2.5 подано відповідні діаграми із зазначенням відсоткового співвідношення кожної складової.

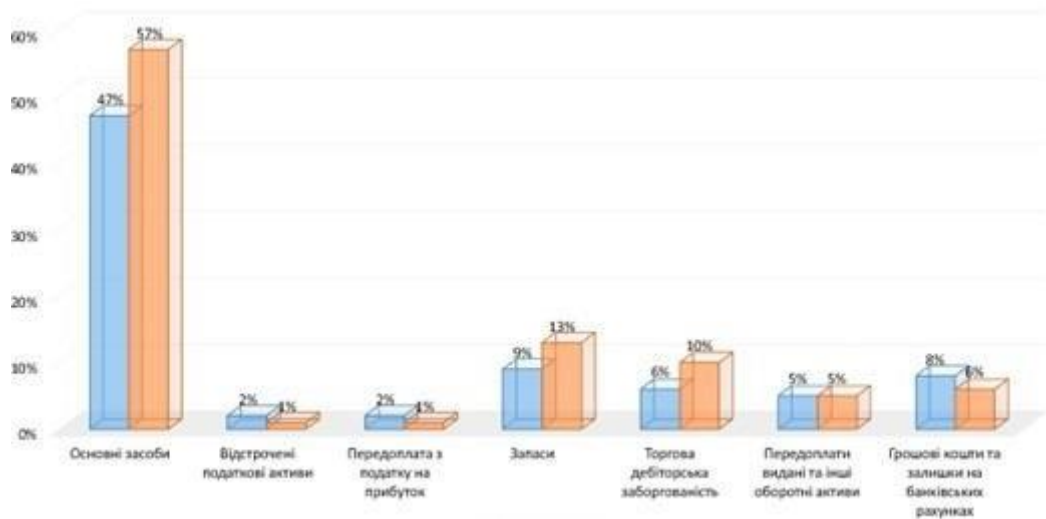


Рис.2.4.Склад активу ПАТ «Укрнафта» у 2022-2023 рр.

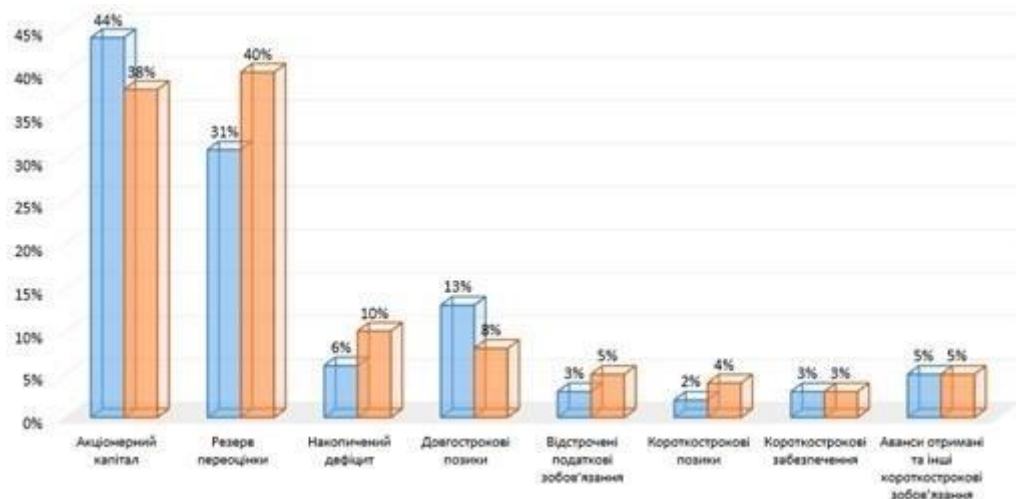


Рис.2.5.Склад активу ПАТ «Укрнафта» у 2022-2023 рр.

Слід зауважити, що аналіз фінансових результатів та оцінка економічної ефективності діяльності підприємства ґрунтується на вивченні динаміки його господарських показників (табл.2.4)

Таблиця 2.4

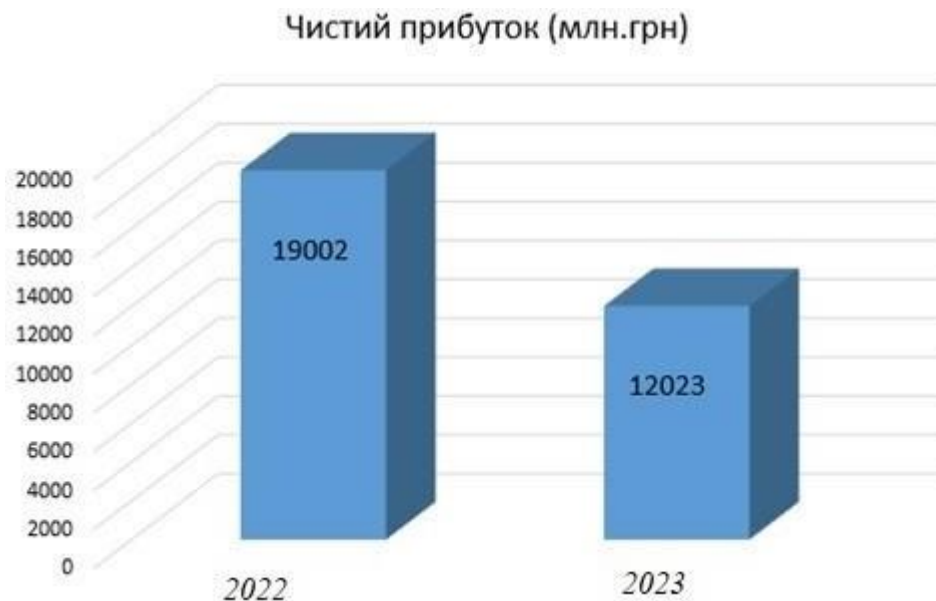
Динаміка показників ПАТ «Укрнафта» у 2022-2023 рр.

Показник	2022 р. млн.грн	2023 р. млн.грн	2023/2022	
			Абсолютн е	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

Формування прибутку підприємства відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх факторів належать ті, що безпосередньо залежать від господарської діяльності підприємства: обсяги виробництва, стан і рівень ефективності використання наявних ресурсів, розмір доходів і витрат, а також результативність цінової та асортиментної політики.

Зовнішні фактори – це умови, на які підприємство не може впливати напряму. Серед них: державне регулювання цін на соціально значущі товари, зростання тарифів у суміжних галузях, зміни в податковому законодавстві, оновлення нормативної бази щодо кредитування, збільшення облікової ставки, політика держави у сфері доходів населення, а також затримки з індексацією заробітної плати в умовах інфляції.

Динаміка ключового показника - чистого прибутку - відображена на рисунку 2.6. Згідно з даними таблиці 2.4 та рисунка 2.6, чистий прибуток



підприємства скоротився на 6 979 млн грн, що становить зниження на 26,73%.

Рис.2.6. Динаміка чистого прибутку ПАТ «Укрнафта» у 2022-2023 рр.

Одним із ключових індикаторів фінансової стабільності підприємства є його платоспроможність - здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед

постачальниками, повертати кредитні кошти, здійснювати виплати заробітної плати працівникам, а також проводити розрахунки з бюджетом і позабюджетними фондами. Для оцінки платоспроможності зазвичай використовують дані балансу.

Показники рентабельності є важливими інструментами фінансового аналізу й стратегічного планування, оскільки дають змогу оцінити ефективність використання фінансових ресурсів підприємства, його здатність покривати витрати та отримувати прибуток. Основні результати розрахунку відповідних показників подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників платоспроможності, ліквідності та рентабельності
ПАТ «Укрнафта» у 2022-2023 рр.

Показники	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	>2	0,52	0,21
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	0,33	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,15	0,02
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,36	0,43
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	4,91	2,91
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	>0, збільшення	3,71	2,05
Коефіцієнт оборотного капіталу	>0, збільшення	15,22	7,61
Коефіцієнт рентабельності активів (економічна)	>0, збільшення	0,04	0,81
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова)	>0, збільшення	0,11	0,71
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільшення	0,007	0,11

Динаміка основних показників платоспроможності, ліквідності та



рентабельності ПАТ «Укрнафта» у 2022-2023 рр. наведена на рисунку 2.7.

Рис.2.7. Динаміка показників платоспроможності, ліквідності та рентабельності ПАТ «Укрнафта» у 2022-2023 рр.

Варто пам'ятати, що показники рентабельності формуються за єдиним принципом: прибуток підприємства ділять на обраний для оцінки показник - активи, власний капітал, основні фонди, оборотні активи, вартість виробництва і реалізації продукції чи вартість окремого виробу.

Проаналізувавши рентабельність за всіма цими показниками, можна зробити висновок щодо ефективності роботи підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, знизити витрати на менш прибуткові напрямки діяльності, а також знайти найбільш вигідні шляхи розвитку й зростання.

Завершальним етапом аналізу прибутковості є визначення способів підвищення прибутку та рентабельності. Це можна досягти шляхом збільшення обсягів виробництва і продажу продукції, залучення інвестицій для розвитку та впровадження інноваційних рішень у виробничий процес.

2.3. Дослідження системи мотивації праці на ПАТ «Укрнафта»

Запровадження ефективної системи мотивації на підприємстві здатне забезпечити досягнення стратегічних цілей організації завдяки повній трудовій віддачі персоналу. Дослідники вказують на те, що мотиваційний процес формується відповідно до потреб як самої організації, так і її працівників, враховуючи зовнішні умови функціонування підприємства, а також індивідуальні потреби, які значно різняться між людьми [55, с. 379].

Рівень мотивації працівників значною мірою зумовлений оцінкою складності досягнення поставлених цілей. Будь-яка трудова діяльність передбачає певні витрати праці за обсягом, якістю, інтенсивністю, що має свою ціну. Тому при виборі ефективних методів мотивації важливо враховувати інтенсивність праці та впроваджувати відповідні заходи стимулювання, особливо в умовах недостатньої можливості для відновлення працездатності. Аналіз ефективності використання людських ресурсів дозволяє виявити наявність негативних санітарно-гігієнічних умов, слабкої організації праці та проблем у соціально-побутовій сфері. У деяких випадках це може призводити до ситуацій, коли працівники погоджуються на нижчий рівень оплати, оскільки підвищення інтенсивності праці є для них неприйнятним [71].

Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, свідчать про складний і багатогранний характер мотивів, які спонукають людину до активної трудової діяльності. Частина вчених вважає, що головним чинником є наявність потреб, які прагне задовольнити людина. Інші акцентують увагу на ролі суб'єктивного сприйняття та очікувань працівника у формуванні його поведінки.

Однією з ключових форм мотивації в межах підприємств і організацій є матеріальне стимулювання, яке полягає у розробці та використанні систем матеріальних заохочень і розподілі заробітної плати відповідно до принципу оплати за кількістю та якістю виконаної роботи. Як правило, заробітна плата – це грошова винагорода, яку працівник отримує за виконання трудових обов’язків, визначених трудовим договором, від підприємства або фізичної особи [52, с. 209].

На досліджуваному підприємстві впроваджено погодинно-преміальну систему оплати праці. З метою кращого розуміння механізмів матеріального стимулювання було проведено аналіз фонду оплати праці та середньорічного рівня заробітної плати працівників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз фонду оплати праці працівників та їх середньорічної заробітної плати ПАТ «Укрнафта» за 2022-2023 рр.

Показник	2022	2023	2023/2022	
			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.		1236,11	163,38	

Згідно з даними таблиці 2.6, у 2023 році спостерігалось скорочення чисельності персоналу, при цьому фонд оплати праці зріс, що позитивно позначилося на рівні середньомісячної заробітної плати. Аналогічно, у 2022-

2023 роках простежується позитивна динаміка зростання середнього рівня додаткової заробітної плати - її обсяг збільшився майже на 3 тис. грн. Зростання як основної, так і додаткової оплати праці виступає стимулюючим фактором для підвищення трудової ефективності працівників.

Аналізуючи діяльність підприємства за два роки, можна зробити висновок, що у 2023 році, порівняно з 2022 роком, фонд оплати праці подвоївся. При цьому зростання охопило як основну, так і додаткову заробітну плату. Основною причиною такого зростання є зменшення чисельності персоналу. Разом із тим, підприємству доцільно зосередитися на збільшенні фонду оплати праці без зменшення кількості працівників, що дозволить уникнути додаткового навантаження на колектив і підвищити рівень задоволеності роботою.

Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі базується, зокрема, на рівні задоволеності працівників своєю професійною діяльністю. Результати опитування свідчать, що лише 18% респондентів повністю задоволені своєю роботою, 49% - частково задоволені, а 33% - виявили незадоволення виконуваними обов'язками. Серед працівників, які вказали на незадоволення, 63% не задоволені рівнем заробітної плати, 17% прагнуть можливостей для кар'єрного зростання, 11% бажають виконувати менш напружену роботу з вищим рівнем оплати, а 9% прагнуть реалізовувати свої приховані здібності у професійній сфері (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 2023 році

Таким чином, результати опитування свідчать, що, незважаючи на зростання заробітної плати, значна частина працівників усе ще прагне вищої матеріальної винагороди - на це вказують 63% із числа незадоволених. Водночас більшість опитаних загалом позитивно оцінюють свою зайнятість, що створює для керівництва підприємства чітке розуміння напрямку подальших дій у сфері управління персоналом.

Процес автоматизації управлінських функцій у сфері персоналу в ПАТ «УКРНАФТА» впроваджувався поетапно на основі платформи «IT-Enterprise» (розробка корпорації «Інформаційні технології») з 2017 року. У 2020 році особливу увагу було приділено розвитку функціоналу Персонального кабінету як для працівників, так і для керівників. Значна частина автоматизованих рішень стосувалася заміни ручних рутинних операцій (електронне листування, телефонні дзвінки, особисті консультації) на цифрові процеси через Кабінет керівника.

Навчання та розвиток персоналу

1. Задоволення внутрішніх запитів:

- Усі запити внутрішніх замовників були виконані у повному обсязі.

Переважно це відбувалося через дистанційне навчання на корпоративній платформі «Клік».

- Кількість пройдених курсів: Робітники: план - 15 763, факт - 16 187; ІТР і керівники (цільові курси + підвищення кваліфікації): план - 4 189, факт — 3 514.

- Середній показник виконання запитів - 98,74%.

2. Система дистанційного навчання:

- Забезпечено повноцінний доступ до платформи з будь-якого пристрою та мережі;

- Оцінка системи за результатами внутрішнього опитування - 4,34 з 5 (дизайн, зручність, контент);

- Повністю виконано запити на проведення курсів з ІТ-безпеки, охорони праці, експлуатації обладнання, MS Outlook, а також внутрішнього тестування;

- 97% керівників та ІТР пройшли обов'язковий курс з ІТ-безпеки;
- Понад 60% обов'язкових курсів для робітників було опановано на платформі «Клік».

3. Внутрішні комунікації:

- Випущено 13 номерів корпоративної газети;
- Середній щомісячний показник унікальних відвідувачів корпоративного порталу - 3700 осіб (92%);

- Індекс інформованості працівників - 4,19 з 5;

- Рівень задоволеності можливостями для розвитку - 3,73 з 5.

Крім того, підприємство продовжує співпрацю з профільними закладами вищої освіти. Проте через епідеміологічну ситуацію у 2020 році було ухвалено рішення призупинити проведення виробничої практики студентів задля зниження 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 в колективі є важливим завданням для розвитку соціального та психологічного потенціалу як суспільства в цілому, так і окремої особистості. Створення сприятливого соціально-психологічного середовища на підприємстві є однією з ключових умов підвищення продуктивності праці та якості продукції. Соціально-психологічний клімат також відображає рівень соціального розвитку колективу та його внутрішні психологічні ресурси. Це пов'язано з подальшим зростанням ролі соціальних факторів у виробничій структурі, а також удосконаленням організації і умов праці. Від оптимальності цього клімату залежить не лише атмосфера в колективі, а й загальна соціально-політична та ідеологічна ситуація в суспільстві.

Основою формування соціально-психологічного клімату за кордоном слугує доктрина людських відносин (представники - Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг тощо), яка наголошує, що:

- управління організацією має передусім соціально-психологічний, а не економічний характер;
- працівник - унікальна особистість із власними інтересами, потребами та мотивами, яка підпорядковується законам колективу;
- продуктивність праці більше залежить від психологічних і соціальних чинників, ніж від матеріальних.

Доктрина також пропонує способи налагодження гармонійних відносин між працею і капіталом, між психологією керівників і підлеглих, що сприяє безконфліктній і ефективній роботі організації. Знання цієї доктрини є необхідним для керівників і менеджерів соціально-економічних систем, оскільки її принципи підвищують продуктивність і прибутковість підприємств.

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується дружнім спілкуванням, довірою, оптимізмом, підтримкою, відчуттям безпеки, комфортом, симпатією, увагою, відкритістю і можливістю вільно висловлювати свої думки без страху осуду.

Навпаки, несприятливий клімат супроводжується песимізмом, високою напругою, конфліктами, роздратованістю, недовірою та небажанням працювати на благо колективу і підприємства.

На підприємстві спостерігається висока плинність кадрів, що ускладнює формування стабільного і позитивного соціально-психологічного клімату. Для поліпшення ситуації рекомендується впровадити такі заходи:

1. Координація і інтеграція роботи - чітке розподілення повноважень, налагодження інформаційних потоків і взаємодії між підрозділами, створення міжфункціональних груп, проведення спільних нарад для вирішення проблем.
2. Визначення загальних цілей - сприяння об'єднанню зусиль працівників і усунення причин конфліктів.
3. Запобігання конфліктам - постійна підтримка психологічного клімату, що потребує високої кваліфікації керівника. Конфлікти неминучі, але їх конструктивна форма сприяє розвитку колективу. Керівник має заохочувати конструктивні дискусії, що залучають усіх членів колективу. Деструктивні конфлікти слід попереджати або вирішувати.
4. Співробітництво - найефективніший спосіб вирішення конфліктів, за якого сторони готові шукати рішення, що задовольняє інтереси всіх.
5. Організація спілкування - спільні відвідування культурних заходів, ефективне використання часу для неформального спілкування.
6. Потік інформації - регулярне інформування колективу про виробничі результати, зміни в управлінні і життя підприємства.
7. Система самоуправління - делегування частини повноважень колективу, організація громадських доручень з урахуванням інтересів і особливостей працівників.

8. Залучення до самоуправління зміцнює взаєморозуміння, зближує людей і підвищує їхню громадську активність.

9. Врахування сімейних обставин працівників - важливий аспект, що впливає на їхній психологічний стан і атмосферу в колективі.

10. Поліпшення умов праці і побуту - не лише реалізація гуманістичного підходу до працівників, а й створення передумов для позитивного морально-психологічного клімату, що сприяє досягненню виробничих цілей.

Одним із ефективних способів покращення соціально-психологічного клімату в колективі є формування організаційної культури. Організаційна культура - це сукупність ключових уявлень і цінностей, які приймають члени організації, що визначають орієнтири їх поведінки та дій, які офіційно підтримує організація. Основні підходи до створення та підтримки організаційної культури включають:

- Поведінка керівника. Перш за все, керівник повинен показати приклад. Відомо, що люди найкраще засвоюють нові моделі поведінки через наслідування. Тому керівник має виступати рольовою моделлю, демонструючи ті ставлення й дії, які організація прагне закріпити у співробітників.

- Заяви та заклики керівництва. Важливо звертатися не лише до розуму, а й до почуттів працівників. Наприклад, гасла типу «Ми повинні стати кращими!», «Висока якість - наш шлях до перемоги!» або «Цей рік стане переломним для нас» стимулюють мотивацію і є засобом закріплення цінностей.

- Навчання персоналу. Освітні програми не лише передають необхідні знання і професійні навички, а й слугують інструментом формування позитивного ставлення до роботи і організації, пояснюючи, яку поведінку очікують від працівників та яку підтримують.

- Відбір працівників за критеріями. Важливо визначити, кого саме організація хоче бачити серед своїх співробітників: лише фахівців з відповідними знаннями чи тих, хто також поділяє цінності і норми колективу.

- Підтримка організаційної культури через управлінські практики. Велику роль відіграє те, яка поведінка заохочується, а яка придушується в процесі управління. Керівники мають стимулювати ініціативність і самостійність співробітників.

- Організаційні традиції і правила. Культура закріплюється через усталені традиції і процедури. Навіть випадкове порушення звичних практик, наприклад, відмова від щомісячних підсумків з нагородженнями, може підірвати довіру до керівництва і знизити мотивацію працівників.

Важливим фактором, що мотивує, є приналежність до команди. Вона не лише утримує співробітників, а й стимулює їх прагнення працювати ефективніше. Для цього можна застосувати такі інструменти:

- Створення згуртованих команд, наприклад, через організацію командних ігор чи змагань на природі. Це сприяє формуванню нових контактів і розвитку лідерських якостей незалежно від посади.

- Забезпечення двостороннього зв'язку. Працівники повинні відчувати, що їхні ідеї і думки цінуються, а керівництво прислухається до них. Важливо поєднувати позитивний і конструктивний зворотний зв'язок, щоб мотивувати та підвищувати ефективність.

- Організація корпоративних заходів. Проведення свят, наприклад, Дня підприємства, де можна підбити підсумки, вручити нагороди і почути пропозиції від колективу, зміцнює командний дух і підтримує позитивний клімат.

Такі підходи допомагають не тільки формувати, але й підтримувати здорову організаційну культуру, що позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі та підвищує загальну продуктивність роботи.

Важливу роль у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату на підприємстві «Укрнафта» відіграє навчання працівників.

Рекомендується проводити комунікаційні та тренінги, спрямовані на розвиток моральних якостей і підвищення згуртованості колективу. Іноді керівництво залучає провідних психологів і конфліктологів, які організовують інтерактивні

тренінги та ділові ігри, де співробітники можуть проявити свої особистісні якості та краще пізнати один одного.

Корпоративні заходи та вечірки сприяють створенню дружньої та комфортної атмосфери в колективі. На свята філія «Укрнафта» організовує неформальні зустрічі, де працівники можуть вільно спілкуватися на теми, не пов'язані з роботою.

Для покращення настрою і самопочуття персоналу варто також звернути увагу на оформлення робочого простору: вибір кольору стін, меблів і правильне розташування робочих місць. Наприклад, не рекомендується сидіти спиною до дверей або вікна, а також розміщувати столи так, щоб два співробітники сиділи обличчям один до одного. Важливо підтримувати порядок на робочому місці. Колірна гамма теж впливає на працездатність: холодні кольори заспокоюють, теплі - стимулюють, а темні можуть пригнічувати. Хоча офіс розташований у орендованому приміщенні, можна створити затишну атмосферу за допомогою комфортних робочих зон, куточків відпочинку з рослинами, а також використання класичної або заспокійливої музики.

Не менш значущим є стиль керівництва, що визначає взаємини в колективі. Негативно впливає на клімат керівник з упередженим ставленням до підлеглих. Оптимальним є поєднання ділового, вимогливого стилю керівників середньої ланки з доброзичливим підходом керівників молодшої ланки. Важливо аналізувати індивідуальні особливості керівників і взаємини в колективі за допомогою комплексних методик дослідження соціально-психологічного клімату.

Соціально-психологічний клімат колективу формується під впливом соціальних відносин, науково-технічного прогресу та специфіки мікросередовища, але має власні, ще недостатньо вивчені закономірності. Він суттєво впливає на ефективність роботи групи. Тому оптимізація соціально-психологічного клімату має бути пріоритетом у прагненні підвищити продуктивність та створити комфортні умови праці. Використання рекомендованих заходів дозволить керівництву «Укрнафти» досягти високих

результатів завдяки покращенню атмосфери в колективі і підвищенню працездатності співробітників.

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

Для ефективнішого впровадження соціально-психологічних методів управління трудовим колективом на підприємстві «Укрнафта» пропонується розробити стратегію соціальної політики. Вона має стати складовою частиною менеджменту і включати цілі та заходи, спрямовані на надання працівникам додаткових пільг, послуг і виплат, що сприяють їх подальшому розвитку.

Аналізуючи застосування методів соціально-психологічного стимулювання персоналу, слід підкреслити, що успіх такої стратегії залежить від відкритості та довірливих відносин між керівництвом і працівниками. Вкрай важливо регулярно і чітко інформувати персонал про виробничо-економічну ситуацію, перспективи та плани підприємства, а також про успішність їх реалізації. Крім того, підприємству варто більше уваги приділяти інформуванню працівників про переваги, які вони отримують, окрім заробітної плати, наприклад, через збори або наради. Це сприятиме формуванню зацікавленості в розвитку компанії та мислення з позиції інтересів підприємства.

Основні завдання соціальної політики підприємства полягають у:

- соціальному захисті працівників через систему пільг і гарантій, наданих державою та організацією;
- відтворенні робочої сили через формування системи оплати праці та її регулювання;
- стабілізації інтересів усіх соціальних учасників (працівник, роботодавець, держава) шляхом їх узгодження.

Досвід вітчизняних і зарубіжних організацій показує, що соціальна політика передбачає різноманітні форми пільг і виплат, зокрема:

- оплачуване тимчасове звільнення з роботи (наприклад, під час шлюбу);

- грошові винагороди або подарунки з нагоди особистих свят, ювілеїв чи державних свят;
- прогресивні надбавки за вислугу років;
- користування службовим автомобілем;
- оплата комунальних послуг у службовому житлі;
- фінансування навчання на курсах або в навчальних закладах різних рівнів;
- пільгове місце в дитячих садках;
- оплата мобільного зв'язку за корпоративними тарифами;
- знижки на продукцію підприємства.

Впровадження соціальної політики у «Укрнафті» дозволить:

- створити комфортні умови праці та відпочинку;
- забезпечити безпеку на виробництві, в побуті та зонах відпочинку;
- задовольнити і підтримати розвиток потреб працівників;
- зміцнити здоров'я і збільшити тривалість життя персоналу;
- зберегти екологічний баланс (повітря, ґрунт, воду, флору і фауну).

Завдяки розробці та реалізації соціальної політики в «Укрнафті» можна досягти стабільності, стійкості та цілеспрямованого розвитку трудового колективу. В цьому контексті об'єктами соціального управління є соціальні процеси, що виникають у колективі та впливають на становлення особистості, а суб'єктами - організовані групи людей, органи управління, керівники та працівники з управлінськими функціями.

Застосування соціального прогнозування на підприємстві – філії «Укрнафта» дозволить оцінити ймовірний стан трудового колективу в майбутньому на основі аналізу його минулого розвитку. Розробкою прогнозів повинен займатися директор підприємства, визначаючи основні напрямки розвитку колективу, зокрема:

- вікова структура працівників;
- рівень їх освіти;

- бюджет на премії та матеріальне стимулювання.

Директору рекомендується планувати графік навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Для групи мобільного реагування варто організовувати майстер-класи з бойових видів мистецтв, а також укласти договори зі спортивними залами та тренерами для підтримки фізичної форми співробітників.

Офіс підприємства має бути світлим, зручним і добре провітрюваним, що позитивно вплине на продуктивність працівників.

Поліпшення нормування праці - важливий чинник підвищення ефективності виробництва і соціального захисту працівників. Для цього потрібно:

- розробляти та регулярно оновлювати норми часу, виробітку і обслуговування з урахуванням сучасних технологій;
- вести первинний облік виконання норм праці;
- поширювати передовий досвід нормування;
- проводити моніторинг у сфері нормування праці.

Соціальні норми поведінки в колективі, затверджені керівництвом або узгоджені з працівниками, сприяють покращенню соціально-психологічного клімату та є важливим мотивуючим фактором.

Соціально-психологічні методи менеджменту на «Укрнафті» проявляються у:

- максимально ефективному використанні здібностей, інтересів і потенціалу працівників для впровадження інновацій і підвищення конкурентоспроможності;
- підтримці соціального статусу працівника шляхом збереження робочого місця;
- підвищенні соціального статусу через просування на відповідальні посади та розвиток професійних навичок;
- поглибленні професійного спілкування всередині і поза організацією.

Функції управління і самоврядування формують стратегію керівництва, де демократичне управління стає ефективним інструментом. В умовах ринкової економіки особистий інтерес співробітників пов'язаний з ефективністю організації, що стимулює колективну матеріальну і моральну зацікавленість у прийнятті рішень та контролі. Контроль трансформується у самоконтроль, що підвищує відповідальність кожного учасника виробничого процесу.

Ось узагальнення і структурований виклад вашого тексту про самоврядування та соціально-психологічні методи управління трудовим колективом на підприємстві «Укрнафта»:

Самоврядування в управлінні трудовим колективом передбачає особисту відповідальність кожного суб'єкта управління за прийняті рішення та кожного члена колективу - за їх виконання.

Воно можливе лише за умови, що працівники й колективи реалізують себе як суб'єкти власності та є частиною самоврядних систем організації.

На нашу думку комплексна мотивація в умовах самоврядування повинна включати:

1. Прийоми, орієнтовані на працівників:

- Постановка чітких і досяжних цілей (наприклад, премії за перевиконання норм).
- Модифікація поведінки через систему заохочень і покарань.
- Перепідготовка та навчання перспективним спеціальностям за рахунок організації.

2. Прийоми, орієнтовані на роботу:

- Удосконалення робочих місць та розширення відповідальності працівників.
- Гнучкий графік роботи, можливість планувати свій час.
- Організація телекомунікацій і домашніх офісів.
- Скорочення робочого часу для зменшення звільнень.

3. Прийоми, орієнтовані на організацію:

- Розширення повноважень співробітників для участі в організаційних процесах.

- Матеріальна і моральна зацікавленість у досягненні колективних цілей.

Ми пропонуємо шляхи активізації соціально-психологічних методів управління на «Укрнафта»:

- Формування єдності щодо прийнятих норм у колективі.

- Створення умов для актуалізації ціннісних орієнтацій працівників.

- Підвищення почуття впевненості в особистих силах і контролі над майбутнім організації.

- Формування альтернативних мотиваційних цілей, більш доступних і приємних для працівників.

- Проголошення принципу рівних можливостей і справедливого розподілу нагород.

- Гнучкість у контролі, надання автономії при виконанні завдань, уникнення надмірного контролю.

- Використання моделювання поведінки: стиль керівництва середньої ланки має наслідувати поведінку вищого керівництва.

За результати проведених досліджень та вивченої ситуації на підприємстві нами запропоновано ряд соціально-психологічних методів для «Укрнафти»:

- Формування корпоративної культури на основі норм поведінки кращих працівників.

- Гуманізація праці: ліквідація монотонності, покращення кольорової гами робочих приміщень.

- Використання спеціально підібраної музики для підвищення настрою.

- Формування особистої мотивації працівників з урахуванням філософії підприємства.

- Психологічне заохочення творчості, ініціативи і самостійності.

- Задоволення професійних інтересів, підвищення творчого змісту праці.

- Відбір цілей діяльності з урахуванням психологічних характеристик.
- Комплектування малих робочих груп за критерієм психологічної сумісності.

Керівництву «Укрнафти» необхідно обрати найбільш прийнятні соціально-психологічні методи управління, щоб забезпечити сприятливу атмосферу в трудовому колективі, мотивувати працівників, створити умови для їх розвитку і самовдосконалення. Це призведе до підвищення морального задоволення працею та ефективності роботи підприємства.

ВИСНОВКИ

Управління організацією полягає в координації всіх її ключових складових — людських, матеріально-технічних, організаційних, фінансових ресурсів, а також контролі якості продукції. Людські ресурси виступають центральним елементом системи управління.

Створення сприятливих соціально-психологічних умов є не менш важливим завданням, ніж виробництво матеріальних благ, адже колективна діяльність задовольняє не лише матеріальні, а й духовні потреби, зокрема, визнання таланту і здібностей. Для практичної реалізації цих завдань організовуються спеціальні соціально-психологічні служби (відділи, лабораторії, групи, бюро), які вивчають малі соціальні групи, формальні та неформальні об'єднання, міжособистісні відносини тощо. Їх робота зосереджена на дослідженнях, соціальному проектуванні та консультативній підтримці.

Акціонерне товариство «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» є державним підприємством і головною компанією групи підприємств, що працюють в Україні. Підприємство займається розвідкою природного газу і нафти, розвитком нових напрямків газопостачання, транспортуванням і зберіганням нафти й газу, а також продажем природного і скрапленого нафтового газу споживачам.

Компанія працює прибутково, хоча в 2022 році чистий прибуток зменшився на 6979 млн грн, або 26,73% порівняно з 2021 роком. З таблиці 2.6 видно, що у 2022 році зменшилася кількість працівників, при цьому фонд оплати праці зріс, що позитивно вплинуло на середньомісячну заробітну плату. На підприємстві функціонує дистанційна система навчання персоналу, яка забезпечує доступ до навчальних ресурсів з будь-якого пристрою та мережі. За результатами внутрішнього опитування, оцінка системи за п'ятибальною шкалою становить 4,34. Навчальні курси охоплюють такі теми, як ІТ-безпека, цивільний захист, пожежна безпека, робота з обладнанням під тиском, MS Outlook та інші. 97% інженерно-технічних працівників і керівників пройшли

обов'язковий курс з ІТ-безпеки, а понад 60% обов'язкових курсів для робітників освоєно через платформу «Клік».

Для створення сприятливого клімату на підприємстві рекомендовано впровадити низку заходів: координація і інтеграція спільної діяльності, встановлення загальних організаційних цілей, уникнення конфліктів, розвиток співпраці, організація ефективного спілкування та інформаційних потоків, створення системи самоуправління, залучення працівників до управління, повага до особистого життя співробітників, а також покращення умов праці і побуту кожного з них.

Одним із ефективних засобів покращення соціально-психологічного клімату в колективі є формування організаційної культури — сукупності основних цінностей і норм, які приймають члени організації і які визначають орієнтири поведінки та дії в колективі.

Впровадження соціально-психологічних методів менеджменту на підприємстві «Укрнафта» може сприяти кращому використанню здібностей, інтересів і професійного потенціалу працівників, впровадженню інновацій і сучасних технологій, підвищенню гнучкості та конкурентоспроможності організації. Це також допоможе задовольнити потреби працівників у збереженні і підвищенні соціального статусу в колективі, посилити їхню зацікавленість у навчанні та розвитку, а також сприятиме активному професійному спілкуванню як всередині організації, так і поза її межами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Laakso-Manninen R., Viitala. R. Competence management and human resource development. HaagaHelia University of Applied Sciences. 2007. 121 p.
2. Sienkiewicz L. Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective. Warsaw, 2014. 264 p.
3. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Економіка та управління : науково-практичний журнал. – 2007. – № 3. – С. 48–53.
4. Бессонова А. В., Чернатна Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств. Центральнотукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. вип. 6 (39). С. 97–105.
5. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
6. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 34.
7. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу / У. Б. Галицька, Д. П. Доманчук // Вісник ПДАТУ. – 2012. – № 14. – С. 72–78.
8. Гебер Н.А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства»/ Н.А.Гебер // Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова. – т.18.-Вип.4/1. – 2013. - с.102-105.
9. Головкова Л.С. Сутність і завдання управлінням кадровим потенціалом підприємства / Л.С. Головкова, О.О. Лукашов, А.Є. Головкова // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2008. – № 5. – С. 33–39.
10. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

11. Грішнова О.А. Людський розвиток : навч.посібник. / О.А.Грішнова. – К.: КНЕУ, 2006. -308с.
12. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65–68.
13. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
14. Економіка праці URL : http://proces.biz/HR/Book/Ekonomika_praci/Ekonomika_praci3.htm. – Заголовок з титулу екрану.
15. Звіт про управління ТОВ «Юск Україна». URL: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2022-rik>.
16. Зіновська С. І. Використання організаційного механізму управління кадровим потенціалом на промислових підприємствах України. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. № 32. С. 81–86.
17. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
18. Кадровий потенціал як економічна категорія та підходи до його формування. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/11/321.pdf>.
19. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 16 (1). С. 132.
20. Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. Бізнес Інформ. 2011. № 4. С. 147–150.
21. Колтунович О.С. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства // Україна: аспекти праці. – 2007. - №5. – С.42-47.

22. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібник] / Н.С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2004. – 587 с.
23. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 449–451.
24. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/5.pdf.
25. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 2 (54). С. 145–152.
26. Пенюк В.О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу/ В.О. Пенюк// Бізнес Інформ.–№ 4.–2024.–С. 332–338.–DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>.
27. Пенюк В.О. Теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку HR-бренду IT-галузі / Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2024. №4 (332). С. 61-68. URL : <https://herald.khmnu.edu.ua/index.php/herald/article/view/221>.
28. Розметова. О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Ефективна економіка. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>.
29. Сазонова Т. О., Федирець О. В. Стратегічне значення проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 59–63.
30. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації / В.Н. Слиньков. – К. : КНТ , 2007. – 476 с.
31. Тодорюк С. Інноваційні методи управління персоналом. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4962/1/THEORETICAL-AND->

SCIENCE-BASES-OF-ACTUAL-TASKS-186-188.pdf.

32. Федонін О. С., Рєпіна І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 316 с.

33. Хома Н.М. Підходи до розуміння категорії «соціальний капітал» у політичній науці / Н.М.Хома. – Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. Вип. 145/2013. Серія: Політологія. - Севастополь, 2013.- с.35-38.

34. Шимановська – Діанич Л.М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська - Діанич, В. А. Власенко; Полтав. ун-т економіки і торгівлі. - Полтава, 2010. - 341 с.

35. Шимановська - Діанич, Л. М. Термінологічна база концепції управління людськими ресурсами [Текст] / Л. М. Шимановська - Діанич // Науковий вісник ПУСКУ. – 2007. – № 1. – С. 43–49. – (Сер. «Економічні науки»).

36. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації/ М.М. Якуба // Науковий вісник НЛТУ України -2009.- №7 с.302-305.