

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

на тему:

«Лідерство та комунікації в управлінні організацією»

Виконала: студентка групи: БМн 2-20

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Дарина БАННІКОВА

Керівник: к.е.н., доц.

Наталія БУГАС

Київ-2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри УСІ
 _____ проф. Касич А.О
 07 червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Банніковій Дарині Сергіївні
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Лідерство та комунікації в управлінні організацією
2. Науковий керівник роботи Бугас Наталія Валеріївна, к.е.н., доцент.
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.03.2024 року №49 уч.
 Строк подання студентом роботи 07 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності АТ «Укренергомашини», комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи розвитку лідерства та комунікацій в управлінні організацією. 1.1. Економічна сутність поняття «лідер» та «лідерство» . 1.2. Лідерство в системі менеджменту сучасного підприємства. 1.3. Комунікації та комунікативне лідерство. Розділ 2. Дослідження ролі лідерства та комунікацій в управлінні». 2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності АТ «Укренергомашини». 2.2. Дослідження соціальних аспектів та кадрової політики підприємства. Розділ 3. Розвиток лідерства та комунікацій в управлінні АТ «Укренергомашини». 3.1. Розвиток лідерського потенціалу менеджерів підприємства. 3.2. Напрями підвищення ефективності лідерських комунікацій 3.3. Стратегічні цілі розвитку підприємства.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 1	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 2	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 3	Бугас Н.В., доцент		
Висновки	Бугас Н.В., доцент		

6. Дата видачі завдання 01.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2024	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи розвитку лідерства та комунікацій в управлінні організацією	21.03- 15.04.2024	виконано
3	Розділ 2. Дослідження ролі лідерства та комунікацій в управлінні АТ «Укренергомашини»	16.04-31.04.2024	виконано
4	Розділ 3. Розвиток лідерства та комунікацій в управлінні АТ «Укренергомашини»	02.05 – 26.05.2024	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2024	виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2024	виконано
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 07.06.2024	виконано

Студент

Науковий керівник
роботи

Гарант освітньої
програми

(підпис)

(підпис)

(підпис)

Дарина БАННІКОВА

(ініціали та прізвище)

Наталія БУГАС

(ініціали та прізвище)

Алла КАСИЧ

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Баннікова Д.С. Лідерство та комунікації в управлінні організацією.

– Рукопис.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню питань розвитку лідерства та удосконалення комунікацій, які є важливою складовою системи управління сучасним підприємством. Досліджено роль лідерства у розвитку підприємства. Проведено комплексний аналіз діяльності підприємства з акцентом на дослідженні лідерства та комунікацій. Обґрунтовано форми та методи розвитку лідерства на підприємстві. Надано пропозиції щодо удосконалення комунікаційної політики підприємства

Ключові слова: лідерство, комунікації, управління, розвиток, організація, стратегія, імплементация, удосконалення.

ABSTRACT

Bannikova D.S. Leadership and communications in organization management. - Manuscript.

Qualification work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The qualification work is dedicated to researching issues of leadership development and improving communications, which are an important component of the management system of a modern enterprise. The role of leadership in the development of the enterprise is studied. A comprehensive analysis of the company's activities was carried out, with an emphasis on the study of leadership and communications. Forms and methods of leadership development at the enterprise are substantiated. Suggestions for improving the company's communication policy have been provided

Keywords: leadership, communications, management, development, organization, strategy, implementation, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Економічна сутність поняття «лідер» та «лідерство»

1.2. Лідерство в системі менеджменту сучасного підприємства

1.3. Комунікації та комунікативне лідерство

Висновки до розділу 1:

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ АТ «УКРЕНЕРГОМАШИНИ»

2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності АТ «Укренергомашини»

2.2. Дослідження соціальних аспектів та кадрової політики підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ АТ «УКРЕНЕРГОМАШИНИ»

3.1. Розвиток лідерського потенціалу менеджерів підприємства

3.2. Напрями підвищення ефективності лідерських комунікацій

3.3. Стратегічні цілі розвитку підприємства

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективна діяльність організацій значною мірою залежить від діяльності керівників, використання ними інноваційних підходів в управлінні. Проблеми сьогодення, пов'язані з питаннями лідерства, ефективного управління та раціонального використання влади вимагають глибокого вивчення феноменів лідерства та керівництва.

Сучасне управлінське мислення вимагає, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні керівники, а лідери, які користуються в колективі неформальним авторитетом. Центральною фігурою будь-якої групи або організації є сам керівник.

Ефективність керівництва визначається «індивідуальним підходом», тобто можливістю успішно вирішувати основні проблеми людських стосунків: уміння реагувати на непередбачувану поведінку підлеглих, подолання інформаційного «голоду» у колективі, чітке формулювання вимог до співробітників, встановлення з ними надійного зворотного зв'язку. Більшість людей не помічають відмінності між поняттями «лідерство» та «керівництво» і вважають, що, перебуваючи на керівній посаді, ця особа автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Але під цим розуміється здатність впливати на окремі особистості і групи, трудові колективи, направляти їхні дії на досягнення цілей організації.

Лідерство виникає завжди там, де виникає гостра потреба в ініціативних діях. Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу; бачить конкретну мету та шляхи її досягнення.

Оскільки лідерів у певних колективах, як і у суспільстві в цілому досить мало, приблизно 3-4 відсотки від колективу чи спільноти, питання виховання лідерських якостей, особливо у менеджерів, має велике значення.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження еволюції теоретичної думки та практичних питань управління розвитком лідерського потенціалу підприємства та обґрунтування доцільності його реалізації за допомогою

методів багатовимірного оцінювання.

Виходячи з поставленої мети у роботі будуть вирішуватись ключові завдання:

розкрити теоретичні основи розвитку лідерства та комунікацій в управлінні організацією;

розкрити економічну сутність понять «лідер», «лідерство», «комунікації»;

дослідити ролі лідерства та комунікацій в управлінні АТ «Укренергомашини»;

надати комплексну техніко-економічну характеристику діяльності АТ «Укренергомашини»;

обґрунтувати напрями підвищення ефективності лідерських комунікацій;

розробити рекомендації щодо реалізації обґрунтованих стратегічних цілей розвитку досліджуваного підприємства.

Предметом є процеси розвитку лідерського потенціалу підприємства в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства. **Об'єктом** дослідження є процеси розвитку лідерства та комунікацій в системі менеджменту на АТ «Укренергомашини».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Економічна сутність поняття «лідер» та «лідерство»

Англійське слово "leader" утворено від дієслова "to lead", що означає "вести". У свою чергу, етимологія англосаксонського кореня у словах "lead", "leader", "leadership" бере свій початок від "laed", що означає "шлях" або "дорога", дієслово "laeden" означає "мандрувати". Таким чином, "лідер – це той, хто йдучи попереду, показує шлях своїм попутникам" [12, с. 21].

У стародавній мові кельтів "leading" означає тримати курс чи напрям та "робити так, що інші слідували йому" [13, с. 8]. У латинському еквіваленті "gubernator" (правитель) значення слова "лідер" буквально означає "рульовий на судні" [2, с. 65].

В Індії еквівалентом слова "лідер" є слово "neta", що означає людину, яка викликає повагу та володіє харизмою. Наслідком такого змісту є той факт, що в Індії вважається, що "лідер веде за собою шляхом власного прикладу, надихає людей" [2, с. 320]. Китайська метафора ефективного правління – це "образ вітру (фен), який засвідчує ідею проникливого та витонченого віяння, яке захоплює та підкорює людські серця" [14, с. 9]. Метафора шляху, за твердженням Д.Адаіра [2], була присутня й у мовах персів, єгиптян, греків і римлян, де старогрецьке слово "hegemon" та давньоримське "dux" (лідер) спиралося на образ дороги та мандрівки.

Таким чином, етимологічно лідерство означає "ведення за собою". Об'єднання західного та східного підходів до розуміння лідерства дозволяє вичленити ключові аспекти цього поняття, до яких, на нашу думку, слід віднести: «ведення» (рух за визначеним напрямом) та «наслідування» з боку інших, що базується на повазі.

Лідерство – здатність впливати на індивідуумів і групи людей, щоб

спонукати їх працювати для досягнення цілей. Влада – не завжди лідерство. Зате зворотнє, як правило, вірно завжди: лідерство породжує влада і в значній мірі забезпечує її.

Лідерство не потребує застосування сили, хоча і має її. Саме лідер покликаний сформулювати таку ідею або систему ідей, яку готові прийняти ті, хто шукає пояснень. Управлінець повинен бути сильним, бо керівник не може бути слабким за визначенням [1, с. 312].

За останні роки в теорії та практиці роботи економіста співвідношення ефективності управління і лідерства є одним із самих ключових. Лідерство – найважливіший компонент якісного керівництва. Воно зустрічається скрізь, де є стійке об'єднання людей. При переході до ринку відбувається відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративної дії, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових взаємин, що базуються на економічних методах. Стає необхідним принципово новий підхід до пріоритетів.

Головне у середині організації – працівники, а за її межами – споживачі продукції. Феномен лідерства корениться в самій природі людини. Подібні явища спостерігаються в середовищі тварин, ведучих стадний, колективний спосіб життя. Тут завжди виділяється найбільш сильна, достатньо розумна, наполеглива і рішуча особина – ватажок, керівник стадом відповідно до його неписаних законів, які диктуються взаєминами із середовищем і є біологічно запрограмованими. Саме лідер покликаний задовольнити певні потреби людей і їх об'єднання.

Теорія і дослідження лідерства починалися з ідеї, що в ефективних лідерах як людях є якась особлива межа, яка відрізняє їх від усіх інших. На зміну цій ідеї прийшла гіпотеза, що ефективне лідерство – це лише питання вибору «правильних» моделей поведінки. Ця ідея поступилася місцем погляду на лідерство як на процес взаємного впливу. У даний час концепції лідерства розвиваються, мабуть, у бік уявлення, що оптимальні лідери – це ті, хто відмовляється від своєї ролі, навчаючи підлеглих тому, як бути лідером для

самого себе.

Отже, основна мета лідерства полягає в тому, щоб максимально використовувати можливості персоналу; свідомо керувати організацією (тобто самовизначатися); переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті [2, с. 33].

Лідерство покликане забезпечити раціональне використання управління персоналом, а саме: або наявний час вжити для плідної й успішної діяльності (максимальний критерій); або досягти поставлених цілей з якомога меншою витратою часу (мінімальний критерій). Л. Зайверт цілком обґрунтовано нагадує про те, що починати поліпшувати життя необхідно з самого себе: «Зміни себе – і ти зміниш світ навколо себе» [2, с. 204].

На лідерство покладається виконання певних функцій, у вигляді яких представлено щоденне рішення різного роду завдань і проблем і які, як правило, реалізуються в певній послідовності.

Керівництво та лідерство розглядають як персоніфіковані форми соціального контролю та інтеграції всіх механізмів та способів соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту управління групою [6, с. 94]. Треба чітко усвідомити, що поняття «керівник» і «лідер» різні.

Основна відмінність полягає в тому, що керівник не завжди у своїй організації є лідером. Керівництво пов'язане з ефективною організацією діяльності, а лідерство – зі здатністю впливати на персонал для ефективної роботи. Ефективне лідерство формується в процесі керівництва людьми. Виділимо, на нашу думку, ряд характеристик, які можуть бути орієнтиром при формуванні ефективного лідерства (рис. 1.1).

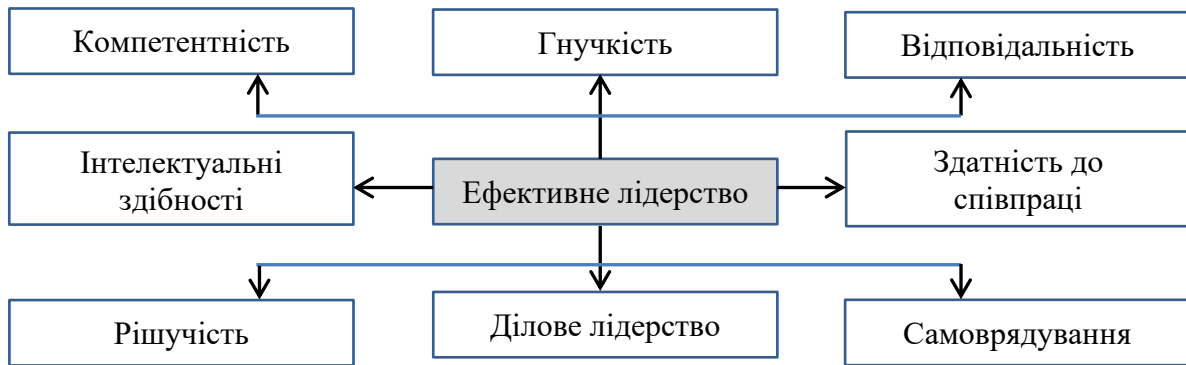


Рис. 1.1. Характерні риси ефективного лідерства

Відомо, що лідери великих підприємств (понад 50 працівників) не можуть ефективно взаємодіяти з усіма членами колективу. Вважається, що критичною кількістю є десять осіб для безпосередньої комунікації з лідером, тобто на кого він може впливати, надихати, спрямовувати. Ось чому так важливо мати команду, яка б ідеї лідера сприймала, підтримувала й розповсюджувала. Такою командою стати ініціативна, творча група.

Створення робочої групи в системі управління підприємством передбачає декілька обов'язкових кроків:

1. Визначення ролі та складу робочої групи: залучення професіоналів, компетентних спеціалістів підприємства, лідерів колективу, від яких залежить ступінь складності прийняття та реалізації рішень на підприємстві; творчої еліти, ініціаторів, новаторів, які б продукували цікаві ідеї, варіанти рішень.
2. Визначення повноважень, обов'язків членів групи; призначення керівника та координаторів проектної групи.
3. Розробка плану проектної діяльності (етапи, рішення, зміст робіт, відповідальність, очікувані результати та форми їхнього узагальнення).
4. Укладання формального меморандуму про творчу групу, у якому було б зафіксовано угоду між її членами, права, обов'язки; цілі спільної діяльності; термін, умови роботи; форми та графіки звітності.

Загалом командна робота в системі управління підприємством є не просто сумісна робота людей, об'єднаних однією метою, а співробітництво, що ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов'язків, координації дій і зусиль.

Лідерів ж необхідно: сформулювати проблему, запропонувати систему цілей, пояснити наявність ресурсного забезпечення, бути готовим до конструктивної дискусії, знайти стимули, задіяти підтримку зовнішнього та внутрішнього середовища, бути здатним до прийняття відповідальності, застосування влади. Разом із тим, як зазначав Лао Цзи, лідер діє найкраще тоді, коли люди ледве усвідомлюють, що він існує [6].

Важливими є і етапи командної роботи. Етапи командної роботи, за Такменом та Дженсенем, передбачають:

- формування (з'ясовуються цілі команди; розподіляються ролі;
- робляться перші кроки до мети;
- встановлюються міжособистісні зв'язки;
- виокремлюються формальні та неформальні лідери;
- складається певний стиль керівництва); бурління (найменша продуктивність;
- виникає багато проблем; з'являються конфлікти;
- розстановка пріоритетів;
- утверджується лідер; інтенсивні процеси становлення команди);
- нормування (встановлюються норми, правила діяльності;
- визначаються чіткі позиції кожного члена команди;
- узгоджуються інтереси; народжується система цінностей);
- функціонування (період стабільності, злету та піднесення у діяльності;
- інструктажі замінюються коригуванням діяльності;
- вирішені всі міжособистісні конфлікти; усі зусилля спрямовані на реалізацію мети;
- розкриваються можливості кожного;
- лідер здійснює контроль за ефективністю роботи;
- результат залежить від злагодженості команди);
- розпад (завдання виконане;
- процес включення в нову роботу не почався;
- команда перебуває у стані невизначеності;

керівник намагається підтримувати командний дух до повного розформування команди) [1].

Вважаємо, що ефективність команди залежить від лідера (використання ефективних методів впливу, організація роботи, узгодження зусиль, ресурсного забезпечення) та її членів (відповідальність, усвідомлення значення завдань, уміння та зусилля, культура ділового спілкування). Втім, слід зазначити недоліки командної роботи. У команді формується консерватизм унаслідок групового мислення. Команда стає не здатною приймати яскраві, нестандартні рішення, втрачає здатність критикувати свої рішення та сприймати зауваження інших, з'являється тиск на членів команди тощо.

Процес лідерства в аспекті послідовності виконання конкретних функцій охоплює шість фаз:

1. Постановка мети – аналіз і формування особистих цілей.
2. Планування там – розроблення там планів і там альтернативних варіантів там своєї діяльності.
3. Прийняття рішень у конкретних справах.
4. Організація і реалізація – складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань.
5. Контроль – самоконтроль і контроль підсумків (у разі необхідності – коригування цілей).
6. Інформація і комунікації – фаза, властива певною мірою всім функціям, оскільки комунікація та обмін інформацією необхідні на всіх фазах самоменеджменту.

Окремі функції не обов'язково суворо слідують одна за одною, а можуть переплітатися [2]. Погоджуючись із Л. Зайвертом, ми вважаємо основними такі функції лідерства, як: визначення мети; планування; прийняття рішень; організація там й реалізація; там контроль; інформація там і комунікації. Отже, там лідерство – це послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку потенціалу персоналу для досягнення цілей підприємства.

Феномен лідерства є багатокomпонентним та багатогранним. Є багато класифікацій типів лідерів. Одна частина з них зачіпає життєвий і професійний досвід, друга частина належить до психологічних особливостей, третя – описує звички і те, що можна назвати стилем. Досить проста і зрозуміла класифікація лідерства в управлінні запропонована В. Пугачовим (рис. 1.2).

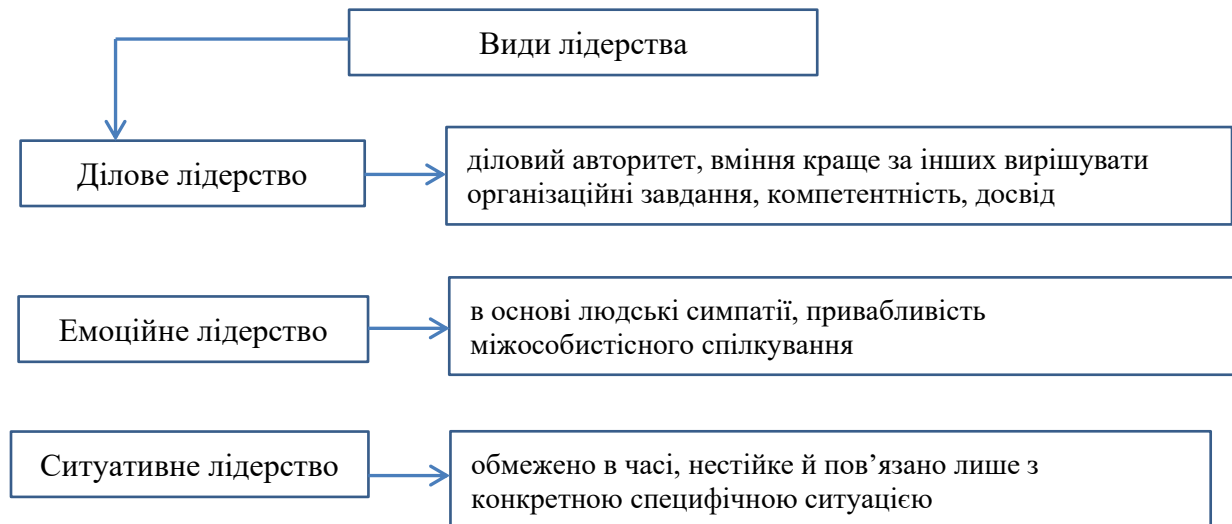


Рис. 1.2. Класифікація лідерства в управлінні

Відповідно до визначення поняття лідерства, Л. Шутько, Д. Шатко використовують два критерії поведінки лідера:

- ступінь врахування фактора динаміки поведінки лідера. Критерій динаміки поведінки характеризує підхід до вивчення лідера: або з позиції статичності (аналіз лише тільки наявності певних постійних якостей, необхідних лідеру); або з позиції динаміки (аналіз зразків поведінки, певних дій лідера);

- ступінь врахування фактора ситуаційності. Критерій ситуаційності характеризує підхід до вивчення лідера: або з позиції універсальності (виділення єдиного, найкращого способу впливу); або з позиції ситуаційності (для забезпечення ефективного лідерства слід враховувати зміну ситуації) [9, с. 62].

Стиль лідера – манера поводження керівника щодо підлеглих. В. Кушнірюк розрізняє кілька манер:

- авторитарний стиль (особистої влади). Заснований на примусі, погрозі,

страху, твердій регламентації правил поведінки співробітників, персоналу;

– демократичний стиль. Спирається на концепцію, що людина – істота свідомо, любить працювати. Характерна децентралізація повноважень, активна участь усіх у прийнятті управлінських рішень, широка свобода дій під час виконання завдань, відкритість і довіра;

– ліберальний стиль. Максимальна свобода виконавців, їхній самоконтроль, мінімальна участь керівника в діяльності з виконання завдань [10].

Таким чином, лідерство – це взаємини між лідером і членами групи, що впливають одне на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, які відбивають спільні цілі.

1.2. Лідерство в системі менеджменту сучасного підприємства

Менеджмент і лідерство однаково важливі для підприємства. Але необхідно відрізнити лідерство від менеджменту, лідера від менеджера. Популярне визначення менеджменту цілком схоже з визначенням лідерства: досягнення цілей організації за допомогою підлеглих менеджеру людей.

Основні функції менеджера підприємства – це аналіз ситуації, планування, організація діяльності, стимулювання, облік, контроль, координація, регулювання [11, с. 52]. У менеджменті досить багато спеціалізацій, пов'язаних з рівнем, об'єктом і предметом управління. Ефективні менеджери повинні бути також і гарними лідерами, тому що з поняттями лідерства і менеджменту асоціюються різні характеристики, які забезпечують різні аспекти сильних сторін організації. Менеджер, як правило, вибудовує таку систему взаємин із підлеглими, яка базується на посадовій основі влади та її джерелах.

Лідерство насамперед ґрунтується на певному управлінському типі взаємодії, що виникає в процесі соціального впливу лідера на групу, при цьому не обов'язково присутня посадова система. Цей процес дещо складніший, він

передбачає наявність послідовників лідера, а не його підлеглих.

Менеджмент орієнтований на забезпечення стійкої діяльності організації на основі стабільності шляхом реалізації таких класичних функцій, як планування, організація, контроль, оцінка тощо. Цей спосіб управління є передбачуваним, оскільки спирається на дотримання певних кроків, процедур, правил. Водночас лідерство – це гра на випередження, це створення змін, розвиток потенціалу, генерування бачення, створення команд, здатних втілювати в життя це бачення. У цьому контексті відмінність функціональної спрямованості менеджменту та лідерства можна представити таким чином (рис. 1.3).

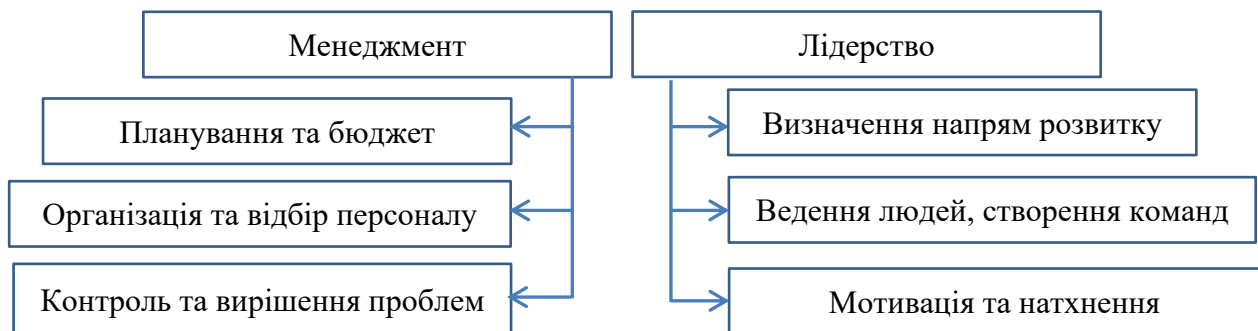


Рис. 1.3. Ключові відмінності функціональної спрямованості менеджменту і лідерства

У різних організаціях на всіх ієрархічних рівнях є менеджери, які є також ефективними лідерами, і більшість людей здатні розвинути в собі необхідні для цього якості.

У таблиці 1.1 порівнюємо лідерство і менеджмент у п'яти сферах діяльності, що мають життєво важливе значення для сучасних компаній.

Одна з головних відмінностей між менеджером і лідером пов'язана із джерелом влади і рівнем лояльності породжених ним послідовників. Ідеал – злиття якостей лідера і менеджера в одній особі, що займає керівну посаду: у такої людини багатшими є інструментарій та можливості впливу, більш гнучкі підходи, включаючи індивідуальний, ймовірність появи в команді другого лідера-опозиціонера. Він може бути більш «довгограючим» і адаптивним до

ситуацій, «синтетичним керівником».

Таблиця 1.1

Порівняння лідерства та менеджменту

Ознака	Лідерство	Менеджмент
Спрямування	створення образу майбутнього і розроблення стратегії; концентрація уваги на майбутніх результатах діяльності	планування та складання бюджету; концентрація уваги на підсумкових фінансових результатах діяльності
Орієнтація	формування корпоративної культури; стимулювання професійного зростання персоналу; усунення кордонів	організація роботи і підбір персоналу; керівництво та контроль; створення груп
Відносини	концентрація уваги на людях: насага і мотивація членів групи; використання особистої влади; виконання ролі наставника, помічника	концентрація уваги на досягненні корпоративних цілей, пов'язаних із виробництвом або продажем товарів і послуг; використання посадової влади; застосування ролі боса
Особисті якості	емоційні зв'язки; відкритість (широкий кругозір); уміння слухати співрозмовника (спілкування); нонконформізм (сміливість); адекватна оцінка власних якостей (характер)	емоційна дистанція; ментальність експерта; уміння висловлювати свої думки; конформізм; адекватна оцінка організації
Результати	ініціація змін, формування культури, в якій найбільше цінується чесність	збереження стабільності, формування культури, / в якій найбільше цінується ефективність роботи

Вважаємо, що лідерство можна визначити таким чином. Лідерство – форма прояву впливу на поведінку людей, заснована на переважно соціально-психологічному контакті і соціально-психологічних методах управління в досягненні цілей організації за рахунок гармонізації інтересів організації та інтересів послідовників лідера і прагнення до досягнення синергетичного ефекту.

У цьому контексті менеджмент – форма впливу на поведінку людей, заснована переважно на адміністративно-правових і економічних методах управління для досягнення цілей організації. І лідер, який займає керівну посаду, і менеджер повинні володіти всіма методами управління людьми і вміти підібрати в кожному разі найбільш ефективний метод. Відмінності полягають у пріоритетах.

В ідеалі керівником повинна бути та людина, яка вміло поєднує лідерство і менеджмент в одній особі. Відзначимо, що лідерство не підміняє процес

управління, а доповнює його тоді, коли традиційні методи менеджменту не дають змоги вирішити необхідні завдання і досягти поставлених цілей. Ефективне лідерство ґрунтується на довірі, що є елементом культури організації і впливає на неї.

1.3. Комунікації та комунікативне лідерство

Комунікація – процес обміну інформацією між лідером та підлеглими. Лідер є ініціатором комунікації, кодуючи думку чи ідею, а саме, вибираючи певні символи, за допомогою яких складається та передається повідомлення. Воно посилається одержувачу по комунікаційному каналу.

Концепція «комунікативного лідерства» була прийнята протягом останнього десятиліття низкою світових організацій, які працюють в галузі комунікації. Комунікативне лідерство базується на тому, як лідер спілкується зі своїми співробітниками. Загальне припущення полягає в тому, що комунікативні лідери є кращими комунікаторами, ніж інші лідери та менеджери, і що вони мають суттєвий вплив на ставлення працівників і продуктивність роботи.

У світових організаціях безперервно оцінюється якість спілкування лідерів і розробляються лідерські програми для розвитку комунікативних компетентностей [3, с. 268]. Теорія лідерства загалом стверджує, що спілкування є важливим для успіху організації. Однак найчастіше більшість управлінських текстів замовчують комунікаційні аспекти лідерства, в результаті чого комунікація розглядається як другорядна щодо інших управлінських дій і обов'язків.

Комунікативне лідерство як концепція виникло у Швеції наприкінці 1990-х років [7, с. 40]. Відтоді організації використовують його, щоб охарактеризувати діяльність, яка заснована на взаємодії між керівниками організацій та їхніми працівниками, та пов'язана з організаційними результатами та змінами: діалог, постановка та пояснення цілей, залучення до

прийняття рішень, створення енергії та відданості, оцінка ефективності та зворотній зв'язок, обмін знаннями, встановлення співпраці та виконання рішень.

Використання поняття має припущення, що комунікативні лідери кращі або перевершують некомунікабельних лідерів у досягненні цілей організації та мотивації співробітників. У науковій літературі поняття комунікативного лідерства ще не остаточно вивчено та розроблено. Українські та зарубіжні наукові дослідження показують, що перевагами хорошої внутрішньої комунікації є: задоволення від роботи, висока продуктивність, менше прогулів, покращена якість послуг, зниження витрат і підвищення рівня інновацій [1, с. 22]. Інші дослідження підтверджують, що працівники, які більш задоволені спілкуванням з керівництвом, з більшою ймовірністю ідентифікуються з організацією, і що особистий зворотний зв'язок, спілкування з керівником та організаційна інформація є важливими для ідентифікації співробітників з місцем роботи [1, с. 24].

Відповідно, добре розроблені комунікаційні програми є важливими для загальної ефективності організації, і багато організацій приділяють підвищену увагу оцінці своєї комунікації та просуванню «комунікабельних» лідерів.

Хоча повністю розроблена концептуалізація «комунікативного лідерства» ще не достатньо представлена в науковій літературі, дослідники висувують кілька аспектів:

1. Комунікативний лідер створює позитивний клімат в команді. Поведінка лідера має «значний вплив на розвиток позитивного або негативного процесу» [8, с. 301]. Працівники оцінюють поведінку лідера як індикатор ставлення до них організації та оцінки їх діяльності.

2. Комунікативний лідер практикує рефлексивність. Комунікативні лідери говорять з манерою запрошення, сприяючи дискусіям, створюючи безпечні місця для всіх співробітників, щоб висловитися та бути почутими. Рефлексивність – це форма реляційно-чутливої комунікації, яка наголошує на тому, що керівники запрошують і сприяють спілкуванню з іншими під час

розмов [12, с. 67].

3. Комунікативний лідер залучає працівників до прийняття рішень. Участь у прийнятті рішень покращує розуміння пов'язаних проблем, а участь посилює відданість працівників. Працюючи над спільними цілями, люди менш змагаються й більше співпрацюють. Коли люди приймають рішення разом, соціальна прихильність один до одного стає більшою, а отже, збільшується їх прихильність до рішення.

4. Комунікативний лідер заохочує працівників та інвестує в їх розвиток. Комунікативні лідери мають трансформаційні характеристики, тобто виявляють повагу до окремих співробітників і заохочують їх діяти для зміцнення робочої групи. Сильна емоційна прив'язаність до команди працівників, колективне зобов'язання разом із формулюванням бачення, служіння прикладом для працівників та інтелектуальна стимуляція також є характеристиками трансформаційного лідерства [4].

5. Комунікативний лідер використовує міжорганізаційну мережу. Успішне спілкування з іншими людьми в організації дозволяє лідерам «збирати цінну інформацію про проблеми, з якими стикається організація, і дії, які можна вжити для їх вирішення» [11, с. 86].

Таким чином, мережа заохочує лідерів розширювати свої знання про організаційне середовище, потреби різних підрозділів і можливості їхніх членів.

6. Комунікативний лідер дає і отримує фідбек. Зворотний зв'язок може мати потужний вплив на ставлення працівників і продуктивність. Комунікативні лідери заслуговують довіри та дають конкретний, збалансований зворотний зв'язок стосовно нещодавніх подій протягом відповідного періоду часу та не пов'язані з оплатою чи фінансовою винагородою. Комунікативні лідери також вважаються сприйнятливими до зворотного зв'язку, доступними та готовими вислухати. Вони також шукають негативні відгуки від своїх колег і співробітників, щоб дізнатися, як вони можуть покращити своє лідерство.

7. Комунікативний лідер слухає інших колег та бере участь у розмові. Важлива лідерська поведінка складається з повсякденних дій, таких як слухання та неформальна розмова. Ці елементи рідко визнаються в академічній літературі чи популярній пресі, тому що вони не відповідають образу лідерства як такого, що полягає у здійсненні сильного впливу та керуванні людьми. Комунікативні лідери також можуть бути харизматичними та далекоглядними [10, с. 203].

Наведені вище аспекти характеризують «комунікативну» поведінку лідерів. Підсумовуючи, ми зазначаємо, що комунікативний лідер – це той, хто залучає співробітників до діалогу, активно ділиться та шукає зворотного зв'язку та практикує прийняття рішень за участю колег. Кращі керівники, як правило, більш «комунікативні», наприклад, їм подобається говорити та висловлюватися на зустрічах; вони можуть пояснити інструкції та політику; їм подобається спілкуватися з підлеглими. Кращі керівники, як правило, охоче, чуйно слухають; з розумінням реагують на так звані «дурні» запитання співробітників; вони доступні; вони вислухають пропозиції та скарги з позицією справедливого розгляду та готовності вжити відповідних заходів [9, с. 36]. Кращі керівники схильні (за деякими помітними винятками) «запитувати» або «переконувати» замість того, щоб «розповідати» або «вимагати», вони мають тенденцію бути чутливими до почуттів і потреб своїх підлеглих у захисті его; наприклад, вони обережно роблять зауваження приватно, а не публічно. Кращі керівники, як правило, більш відкриті у передачі інформації; вони виступають за завчасне повідомлення про майбутні зміни та пояснення причин, «чому» стоять за політикою та правилами. Ці важливі принципи комунікації є основою того, чого очікують від усіх лідерів, починаючи з найнижчого рівня до найвищого, незалежно від того, наскільки гарними є інформаційні системи чи корпоративні стратегії.

Наведений вище набір принципів можна звинуватити в орієнтованості на лідера та ставленні до працівників як до пасивних послідовників. Проте ми визнаємо, що працівники є активними комунікаторами, і що впровадження

комунікативного лідерства пов'язане зі стосунками та характеристиками працівників, а також з організаційним контекстом. Ми також стверджуємо, що чотири важливі індивідуальні передумови впливають на комунікативну поведінку лідерів: комунікативна обізнаність, знайомство, ставлення і здатність [9, с. 44]. Лідери, які володіють комунікативною обізнаністю, свідомо планують і адаптують свою комунікацію до окремих людей і команд. Знайомство з комунікацією можна отримати через формальне навчання та/або вправи на різних типах курсів спілкування, семінарів і практичних занять.

Ставлення лідерів до спілкування також впливає на їх комунікативну поведінку. Наприклад, люди, які вважають спілкування важливим, також приділяють час і ресурси зустрічам і розмовам. Комунікативна здатність пов'язана як з комунікативною компетентністю людини, так і з реалізацією спілкування в певному середовищі, яке може сприяти або обмежувати спілкування. Звертаючись до дослідження комунікації, ми виявимо, що два підходи до комунікації були дуже впливовими: один підхід зосереджений на передачі інформації, а інший – на формуванні сенсу.

Традиційно комунікація розглядалася як простий лінійний процес, у якому відправник передавав повідомлення одержувачу, який потім розумів повідомлення та діяв відповідно до нього. У цьому ключі лідерська комунікація визначається як: «контрольована, цілеспрямована передача значення, за допомогою якої лідери впливають на одну особу, групу, організацію чи спільноту» [5, с.23]. Ця точка зору, яка називається трансмісійною точкою зв'язку, була основою для досліджень обміну між лідерами та членами колективу, наприклад, для досліджень підтримки стосунків і тактики висхідного впливу, і зворотній зв'язок.

Зворотній зв'язок має наслідки для задоволення від спілкування на робочому місці та включає дві перспективи: надсилання та отримання зворотного зв'язку, а також пошук зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок зазвичай розглядається як проста відповідь.

У цьому випадку ігнорується контекст, що оточує надання та отримання

зворотного зв'язку. Однак зворотній зв'язок також можна розглядати як розмовну практику. Не тільки співробітники можуть очікувати зворотного зв'язку від своїх лідерів, але лідери також можуть шукати зворотного зв'язку від своїх співробітників.

Захищається зворотний зв'язок щодо розуміння конкретних повідомлень. Лідери можуть допомогти послідовникам «розуміти» діалог і побачити зв'язок між тим, що лідер повідомляє, і тим, чого вона або він намагається досягти [5, с. 56]. Лідери дають співробітникам відчуття мети, спрямованості та ідентичності. Вони реагують на мінливі робочі умови, потреби співробітників і дії інших лідерів. Якість і своєчасність такої комунікативної поведінки спонукають працівників, менеджерів і аутсайдерів оцінювати лідерів як «ефективних» або «неефективних» [6, с. 237].

Очевидно, що жодна людина не здатна досягти досконалості в кожному вимірі комунікативної поведінки. Ми складаємось із суміші сильних і слабких сторін у багатьох вимірах. Особи, яких сприймають як ефективних лідерів, демонструють набори комунікативно компетентної поведінки, які є послідовними та відповідають їхнім умовам. Перш ніж представити ключову комунікативну поведінку лідерів і відповідні показники ефективності, необхідно підкреслити три моменти.

По-перше, доцільність будь-якої типології чи категоричного списку поведінки багато в чому залежить від контексту, до якого вони застосовуються. Для наших цілей тут контекст буде виражено в термінах взаємодії між керівником і співробітником, керівником і командою або підрозділом [7, с. 22].

По-друге, відповідність будь-якого списку поведінки залежить від кваліфікації співробітника та характеру роботи. Для того, щоб керувати підрозділом досвідчених, вискоелективных співробітників, потрібні зовсім інші навички спілкування, ніж для керівництва підрозділом недосвідчених і новоприйнятих співробітників.

Робоче середовище також сильно відрізняється за своїми фізичними, когнітивними та емоційними вимогами. Хоча певні способи комунікації, такі як

взаємодія в манері поваги, незмінно необхідні в усіх контекстах, а набори поведінки, необхідні лідерам для досягнення успіху, можуть відрізнятися від одного контексту до іншого. Наприклад, поведінка деяких лідерів у спілкуванні, наприклад коучинг, може набувати ще більшого значення залежно від контексту [7, с. 25].

По-третє, комунікативна поведінка лідерів переплітається з їхніми особистісними рисами. Проте дослідження показують, що особистісні риси лідера не впливають прямо на судження інших щодо ефективності лідера та продуктивності групи. Швидше, поведінка лідера, пов'язана з спілкуванням, безпосередньо впливає на судження інших про ефективність лідера та продуктивність групи та опосередковує зв'язок між особистісними рисами та судженнями про ефективність [7, с. 34].

Взаємодія між лідерами всіх рівнів і тими, хто слідує за ними або підпорядковується їм, формує комунікативне середовище, в якому вони працюють. Дослідження організаційних комунікативних середовищ показують, що такі середовища дозволяють, але також можуть легко обмежувати обмін інформацією та інтерпретацією їх повідомлень між окремими особами та підрозділами.

Організаційне комунікативне середовище складається із моделей обміну інформацією та систем зворотного зв'язку, за допомогою яких працює організація. Ступінь, до якого ці системи надають своєчасну, точну та повну інформацію відповідним сторонам, впливає на ставлення людей до загального керівництва організації та їхніх безпосередніх керівників. Системи зворотного зв'язку щодо ефективності організації, включаючи зворотний зв'язок із відділами та підрозділами, а також системи зворотного зв'язку окремих працівників щороку чи півроку, сприяють створенню середовища, де інформація від керівництва сприймається як насичена, а взаєморозуміння покращується.

«Комунікативне лідерство» – це концепція, яка виникла в шведських організаціях, які цінують комунікацію як важливий засіб для досягнення

організаційних цілей і підвищення ефективності особистості та організації. Комунікбельний лідер – це той, хто залучає співробітників до діалогу, активно ділиться та шукає зворотного зв'язку, практикує прийняття рішень за участю колег та сприймається відкритим до обговорень. Лідерство в організаціях реалізується в спілкуванні між лідерами та співробітниками, і ці взаємодії формують стосунки та сприяють створенню команди, організаційній злагодженості та організаційній ефективності.

Ключова комунікційна поведінка лідерів полягає в тому, щоб ініціювати структуру, сприяти, спілкуватися та представляти. Разом ця поведінка призводить до важливих особливостей, які керують ефективністю організації: чіткість ролі співробітника, відданість і залученість, а також згуртованість і впевненість у команді. Комунікційне середовище в організаціях і підрозділах складається з культури, клімату та систем оцінки продуктивності та зворотного зв'язку. Середовище формується та впливає на спілкування керівника та співробітників. Комунікційна поведінка лідера також пов'язана з їхньою комунікативною обізнаністю, знайомством, ставленням і здібностями

Висновки до розділу 1

Будучи лідером, керівник здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер – послідовник», які є набагато тіснішими й результативнішими, аніж стосунки «начальник – підлеглий». Лідерство дозволяє особливо підсилити керівні дії менеджера в таких сферах, як визначення мети, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності, обстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку.

Отже, лідерство є дещо вужчим поняттям, ніж керування (обмежується лише впливом), хоч діапазон його застосування ширший (вплив використовують для розв'язання різних завдань, зокрема й управління).

Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків із ними перш за все використовує посадову основу влади та джерела, що її живлять, і покладається на них. Лідерство ґрунтується на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим, – віднайти ті важелі, за допомогою яких можна впливати на поведінку інших людей, не маючи для цього законних підстав, і стати лідером групи вдається далеко не кожному.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ АТ «УКРЕНЕРГОМАШИНИ»

2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності АТ «Укренергوماшини»

АТ "Українські енергетичні машини" - світовий виробник парових та гідравлічних турбін, турбо- та гідрогенераторів, а також виробник тягового обладнання та іншої продукції.

Акціонерне товариство "Українські енергетичні машини" належить до числа найбільших підприємств світу з проектування та виробництва парових турбін для:

теплових електростанцій (ТЕС); теплоелектроцентралей (ТЕЦ); атомних електростанцій (АЕС);

гідравлічних турбін для: гідроелектростанцій (ГЕС); гідроакumuлюючих електростанцій (ГАЕС); гідравлічних затворів для ГЕС, ГАЕС і насосних станцій; іншого енергетичного обладнання;

турбогенераторів для: теплових електростанцій (ТЕС); атомних електростанцій (АЕС);

гідрогенераторів для: гідроелектростанцій (ГЕС); гідроакumuлюючих електростанцій (ГАЕС);

великі машини постійного струму для: електроприводів прокатних станів; електроприводів шахтних підйомних машин;

тягове обладнання для: різних марок тепловозів; трамваїв; тролейбусів; вагонів метро; великовантажних автосамоскидів та електровозів.

Виробничі можливості дозволяють випускати на рік парових і гідравлічних турбін загальною розрахунковою потужністю відповідно 8 млн кВт і 2 млн кВт. Виробництво турбін здійснюється за замкнутим циклом: від проектно-конструкторських і науково-дослідних робіт до виготовлення,

складання, випробування турбін і відвантаження.

Підприємство входить до числа підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки України. АТ Балансова вартість основних засобів була змінена на справедливу вартість згідно з переоцінкою на виконання вимог МСФЗ №13, МСФЗ №36, проведеною незалежним оцінювачем. До наступної переоцінки об'єкти основних засобів обліковуються за переоціненою вартістю за вирахуванням подальшого зносу та витрат від зменшення корисності.

Продукція підприємства відома більш ніж у 45 країнах світу. Підприємство має виробничий потенціал та науково-експериментальну базу, яка за рівнем оснащення одна із кращих в Європі, що дозволяє виготовляти турбіни та генератори на конкурентоспроможному рівні. Цикл створення енергетичного устаткування включає:

- науково-дослідні роботи;
- проектно-конструкторські;
- виготовлення, складання та випробування турбін;
- шеф-монтажні роботи;
- авторський нагляд;
- інженерінгові та пусконаладжувальні роботи;
- сервісне обслуговування.

Далі дамо характеристику організаційній структурі підприємства.

АТ «Укренергомашини» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка спирається на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Керівником на Підприємстві виступає Генеральний директор, якому підпорядковуються заступники генерального директора за напрямками, яким в свою чергу підпорядковуються керівники (начальники) структурних підрозділів. Керівники за напрямками повністю відповідають за діяльність ввірених їм структурних підрозділів.

Дирекція підприємства

Виробничий комплекс:

- заготівельне виробництво;
- металургійне виробництво;
- виробничий майданчик Турбоатом;
- виробничий майданчик Електроважмаш;
- допоміжні цехи;

Конструкторський підрозділ:

- спеціальне конструкторське бюро «Турбоатом»;
- спеціальний конструкторське бюро «Турбогідромаш»;
- спеціальне конструкторське бюро гідрогенераторів;
- спеціальне конструкторське бюро турбогенераторів;
- спеціальне конструкторське бюро тягового електрообладнання та великих машин постійного струму;
- управління зовнішнього монтажу, випробувань, пусконаладжування гідроагрегатів.

Технологічні підрозділи:

- технологічний відділ;
- відділ зварювання;
- металургійний відділ;
- відділ головного енергетика;
- відділ головного механіка.

Акціонерне товариство "Українські енергетичні машини" проводить політику, спрямовану на дотримання вимог, що пред'являються до кожного виду діяльності на підприємстві.

Така політика прийнята підприємством для того, щоб сформувати у замовників довіру до нашої продукції і послуг і почуття задоволення від користування ними.

Акціонерне товариство "Українські енергетичні машини" поставляє свою продукцію замовникам у повній відповідності з нашою рекламою та вимогами стандартів.

Ця політика отримує розвиток за рахунок ефективних механізмів управління матеріально-технічним постачанням, проектно-конструкторськими роботами, виготовленням продукції та іншими виробничими процесами, управлінською діяльністю, технічними службами і службами контролю якості.

Вище керівництво розробляє і перевіряє цілі в області політики і стратегії.

Крім цього, Вище керівництво гарантує, що цілі у сфері якості, включаючи цілі, необхідні для виконання вимог до продукції, встановлені у відповідних підрозділах і на відповідних рівнях Акціонерного товариства "Українські енергетичні машини".

Цілі у сфері якості вимірні і узгоджуються з політикою в області якості Акціонерного товариства "Українські енергетичні машини".

Від співробітників передбачається сприяння у визначенні цілей постійного поліпшення ефективності системи управління якістю.

Персонал підприємства може викладати розуміння і знання політики Акціонерного товариства "Українські енергетичні машини" в області якості стосовно до сфери своєї діяльності в спрощеній формі.

Комплекс контрольно-вимірювальних лабораторій АТ «Укренергомашини» – підприємство з одиничним типом виробництва турбінного та генераторного обладнання, виготовляє унікальне високотехнологічне устаткування з високими вимогами до якості продукції на рівні світових стандартів. Це, у свою чергу, вимагає чіткого дотримання складних технологічних процесів та випробування виготовленого обладнання.

Отже формування ціни на продукцію залежить як від індивідуального проекту на виготовлення енергетичного обладнання, та умов тендерів, так і від регіону замовників: країн Азії, Європи, близького зарубіжжя.

Застосування обладнання з числовим програмним керуванням та

спеціалізованого обладнання з високими технічними характеристиками дозволяє виготовляти серійні парові турбіни без загального складання й випробувань.

У 2022 році підприємство відвантажило енергетичне обладнання замовникам за сегментами: виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів – 56%, виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів – 44%. Підприємство постійно приймає участь у міжнародних та українських тендерах, перемога у яких надає підприємству довгострокові перспективи, можливість подальшого розвитку виробництва, збереження унікального висококваліфікованого трудового колективу, забезпечує наповнення державного бюджету за рахунок сплати підприємством дивідендів та податків всіх рівнів. На підприємстві впроваджена система менеджменту якості. Реєстрація Системи менеджменту якості АТ «Укренергомашини» на відповідність ISO 9001:2015 продовжено за результатами ресертифікаційного аудиту, проведеного незалежною міжнародною компанією BUREAU VERITAS.

Важливим напрямом діяльності підприємства є дослідження та інновації.

Виробництво турбінного обладнання на АТ «Укренергомашини» здійснюється по замкнутому циклу: від проектно-конструкторських і науководослідних робіт, до виготовлення, складання, випробування та відвантаження. Найбільша питома вага інноваційних та науково-дослідних розробок доводиться на проектування конструктивно нових елементів турбін. Сюди включаються нові технічні рішення по підвищенню коефіцієнта корисної дії турбін, підвищенню ефективності і економічності їх роботи, а також підбір нових видів матеріалів, спрямованих на поліпшення надійності турбін та їх екологічності. Для освоєння нових видів виробів на АТ «Укренергомашини» проводиться низка заходів, які спрямовані на виконання робіт поліпшення конструктивних особливостей турбін та їх надійності, підвищення конкурентоспроможності та її якості. Протягом 2022 року освоєні такі нові види виробів:

- гідротурбіна ПЛ20-В-800 для Кременчуцької ГЕС ст. № 5 (Україна);
- гідротурбіна ОРО170-В-730 Дністровська ГАЕС ст. №5 (Україна);
- гідрогенератор для Дніпро ГЕС- 2 ст. №14 (Україна);
- гідрогенератор для Кременчуцької ГЕС ст. № 4 (Україна);

Нові технології також є складовою частиною підвищення інноваційного рівня виробництва, які цілеспрямовано направлені на удосконалення діючого механізму виготовлення кінцевої продукції, підвищення продуктивності, якості та скорочення циклу виготовлення. Протягом 2022 року освоєні наступні нові технології:

- технологія виготовлення демпферних втулок регулювання нової конструкції на верстаті з ЧПК;

- технологія вальцювання та підрізування охолоджуючих труб мельхіор маслоохолоджувача генератора Середньодніпровської ГЕС, із застосуванням обладнання MAUS та MATEX;

- технологія загартування робочих поверхонь кранових ходових коліс (процес сорбітизації) зі сталі 55СЛ.

- технологія виготовлення робочих лопаток 4ст. НТ нової конструкції для АЕС України. Обсяг витрат інноваційної продукції за 2022 р. склав більше ніж 104,3 млн. грн.

Основні показники діяльності АТ «Укренергомашини» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники балансу АТ «Укренергомашини»

№	Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Баланс	7557986	9541153	8863857	1983167	-677296	126,24	92,90
2	Необоротні активи	3066475	4442639	3448028	1376164	-994611	144,88	77,61
3	Оборотні активи	4491511	5081132	5398447	589621	317315	113,13	106,24

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	17382	17382	17382	0	0	100,00	100,00
5	Власний капітал	5519647	5965861	5966021	446214	160	108,08	100,00
6	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	185162	399800	171579	214638	-228221	215,92	42,92
7	Поточні зобов'язання і забезпечення	1853177	3175492	2726257	1322315	-449235	171,35	85,85
8	Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0	0	0

Війна вплинула на загальні показники балансу підприємства. Так, валюта балансу в 2022 році зменшилась на 8%.

У розрізі активів, то структурних змін суттєвих за досліджуваний період не відбулось: частка необоротних активів складає приблизно 40% і в 2022 році знизилась до 38,9%, тоді коли частка оборотних активів складала відповідно 61%. За джерелами фінансування теж суттєвих структурних змін не відбулось, хоча певна динаміка спостерігалась: частка власного капіталу становила в 2020 році 73% та певним чином знизилась до 67%; довгострокові зобов'язання є незначними і становили 2,4% в 2020 році та майже 2% у 2022 році; поточні зобов'язання в 2022 році за величиною зменшились, однак їх частка зросла з 24% в 2020 році до 30,7% в 2022 році.

Аналізуючи пасив балансу за останні три роки можна відзначити, що в складі коштів підприємства власний капітал за:

- 2020 рік збільшився з 5 361 073 тис. грн. до 5 519 647 тис. грн., а питома вага збільшилась з 72,3% до 73,0%.

- 2021 рік збільшився з 5 519 647 тис. грн. до 5 965 861 тис. грн., а питома вага зменшилась з 73,0% до 62,5%

- 2022 рік збільшився з 5 965 861 тис. грн. до 5 966 021 тис. грн., а

питома вага збільшилась з62,5% до 67,3%

Поточні зобов'язання в структурі балансу за:

- 2020 рік зменшились з1 857 228 тис. грн. до1 853 177 тис. грн., а питома вага зменшилась з25,0% до 24,5%.

- 2021 рік збільшились з1 853 177 тис. грн. до3 175 492 тис. грн., питома вага збільшилась з24,5% до 33,3%.

- 2022 рік зменшились з3 175 492 тис. грн. до2 726 257 тис. грн., питома вага зменшилась з33,3% до 30,8%

Далі наведемо інформацію щодо придбання або відчуження активів за 2018-2022 рр. Введення в експлуатацію нових основних засобів (з обліком МНМА):

2018 р. - 22 716 тис. грн.

2019 р. - 27 091 тис. грн.

2020 р. - 10 771 тис. грн.

2021 р. - 7 245 тис. грн.

2022 р. - 3 037 тис. грн.

Разом: - 70 860 тис. грн.

Підприємством придбано нежитлові приміщення, обладнання, прилади, інструменти, системи охоронного відеоспостереження та автоматичної пожежної сигналізації, офісну та комп'ютерну техніку, інвентар, тощо.

Протягом 2018-2019 років операції з реалізації основних засобів не здійснювались. У2020 році проводились заходи щодо реалізації транспортних засобів (4 од.) через систему ProZorro.Продажі. Стартова ціна реалізації–ринкова вартість відповідно до оцінки СОД Попакало В. М. Аукціон не відбувся, так як на момент закінчення кінцевого строку прийняття заяв про участь в електронному аукціоні заяв про участь не подано. У 2021-2022 роках операції з реалізації основних засобів не здійснювались.

В 2023 році найбільш вагомі інвестиції було заплановано використати для подальшого розвитку діючих виробництв. Це придбання нового обладнання, капітальний ремонт та модернізація існуючого обладнання, забезпечення

робочих місць засобами технологічного оснащення. У тому числі основні з них:

- підвищення технічного рівня механоскладального та зварювального виробництва з обсягом фінансування— 31,1 млн. грн.;
- металургійного виробництва— 6,6 млн. грн.;
- та інші.

Ці заходи фінансуються за рахунок власних коштів підприємства.

Впродовж 2023 року економіка відновлювалася завдяки високій адаптивності бізнесу та населення до умов війни та м'якій фіскальній політиці, що підтримувалася масштабним міжнародним фінансуванням. ВВП у 2023 році за оцінками НБУ зросло на 5,7% (після падіння на 30,3% у 2022 році). Не зважаючи на війну, економічне зростання триватиме й надалі. У 2024 році реальний ВВП зросте на 3,6% передусім завдяки збереженню високих бюджетних витрат на тлі очікуваних обсягів міжнародної допомоги на достатньому рівні.

Однак, якщо активна фаза війни триватиме довше, економіка, ймовірно, зростатиме повільніше. Росія не припиняє спроб знищити економічний потенціал країни. Свідченнями цього є теракт на Каховській ГЕС, посилення варварських обстрілів портової інфраструктури, блокада рф "зернового коридору" в Чорному морі та зрештою її вихід із зернової угоди.

Таким чином, ризики для економіки, як і потреби в міжнародній допомозі, були суттєвими. Основним припущенням є відчутне зниження високих безпекових ризиків із 2025 року. Довше збереження високих безпекових ризиків негативно впливатиме на ділові та споживчі настрої, курсові та інфляційні очікування. Це також посилюватиме тиск на державні фінанси та поглиблюватиме проблеми на ринку праці. За такого сценарію потенціал економічного зростання буде меншим, а інфляційний тиск – вищим, ніж очікується зараз.

Завдяки зовнішній підтримці та послідовній політиці НБУ міжнародні резерви України у 2023 році зросли на 42% та сягнули 40,5 млрд доларів США. Незважаючи на затримки з надходженням міжнародної допомоги на початку

2024 року, очікується, що її ритмічність буде відновлена у найближчі місяці. За базовим сценарієм прогнозу НБУ, Україна у 2024 році отримає близько 37 млрд дол. США у вигляді зовнішніх кредитів і грантів.

З початку 2023 року інфляція знижувалася швидше, ніж очікувалося. Послабленню інфляційного тиску сприяли достатня пропозиція продовольства та пального, а також досить швидке відновлення енергетичної системи від наслідків російських терактів. Важливим чинником було поліпшення інфляційних очікувань з початку року на тлі припинення емісійного фінансування, зміцнення готівкового курсу гривні та підвищення привабливості гривневих активів. Як результат, за 2023 рік споживча інфляція в річному вимірі сповільнилася до 5,1% (26,6% у 2022 році).

У липні 2023 року Правління Національного банку ухвалило рішення знизити облікову ставку до 22% з 25%, які були встановлені у червні 2022 року. Враховуючи поліпшення інфляційних очікувань та подальшого уповільнення інфляції, поточне та прогнозоване зниження ставки узгоджується зі збереженням привабливості гривневих заощаджень. У вересні 2023 року НБУ ухвалив рішення знизити облікову ставку з 22% до 20%, у жовтні до 16%, а з 15 грудня 2023 року – до 15%. Такі кроки підтримують відновлення економіки та водночас не створюють загроз для макрофінансової стабільності.

Національний банк України з 3 жовтня 2023 року перейшов до режиму керованої гнучкості обмінного курсу, продовжуючи реалізацію стратегії пом'якшення валютних обмежень. Офіційний курс визначається на основі курсу за операціями на міжбанківському ринку, а не встановлюється директивно Національним банком, як це відбувалося з 24 лютого 2022 року. Водночас НБУ і далі контролює ситуацію на міжбанківському валютному ринку та намагається суттєво обмежувати курсові коливання, не допускаючи як значного послаблення гривні, так і суттєвого зміцнення.

Основні фінансові результати підприємства наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові результати АТ «Укренергомашини»

№	Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %		2023
					2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1465531	1279698	1033329	-185833	-246369	87,32	80,75	376317
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1178156	992189	387821	-185967	-604368	84,22	39,09	290220
3	Валовий: прибуток	287375	287509	645508	134	357999	100,05	224,52	86097
4	збиток				0	0			
5	Адміністративні витрати	143738	186052	173425	42314	-12627	129,44	93,21	220171
6	Витрати на збут	42674	34227	22010	-8447	-12217	80,21	64,31	14283
7	Інші операційні витрати	51263	70405	2460102	19142	2389697	137,34	3494,21	282376
8	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, збиток	82324	25278	-123119	-57046	-148397	30,71	-487,06	40049
9	Чистий фінансовий результат: прибуток	226534	6989	321	-219545	-6668	3,09	4,59	203

Чистий дохід(виручка) від реалізації за 2022 р. склав 1033329 тис. грн. або 80,7% до факту 2021 року. Валовий прибуток підприємства за 2022 р. склав 645508 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності підприємства за 2022 р. (збиток) склав 123119 тис. грн.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування підприємства за 2022 р.(збиток) склав 150526 тис. грн.

Чистий прибуток підприємства за 2022 р. склав 321 тис. грн. або 4,6% до факту 2021 року.

Протягом останніх трьох років підприємство отримувало все менший прибуток і в 2022 році він склав всього 321 млн грн.

Керівництво АТ «Укренергомашини», отримавши підприємство в такому кризовому та збитковому фінансовому стані, почало роботу з пошуку коштів для стабілізації ситуації і виконання першочергових зобов'язань перед працівниками (з виплати заробітної плати) та перед кредиторами (виконання зобов'язань).

В першу чергу було проведено роботу с постачальниками сировини та матеріалів на обладнання завдяки чому витрати на закупівлю знижено на 15%, що при матеріаломісткості більше 70% дозволило зменшити собівартість виробництва на 11,5%. Протягом 2022 р. зменшена кредиторська заборгованість перед постачальниками сировини та матеріалів колишнього АТ «Завод «Електроважмаш» більше ніж на 60,0 млн. грн. Відразу після приєднання за рахунок коштів АТ «Укренергомашини» було закуплено та завезено сировини на суму більше 70,0 млн. грн., завдяки чому було завантажено виробництво на січень-лютий 2022 р., та вже в січні завершено декілька прострочених АТ «Завод «Електроважмаш» договорів, у тому числі експортних, виробничі цеха почали працювати у штатному режимі, в наслідок чого до 24.02.2022р. було виготовлено та реалізовано продукції на 126,8 млн. грн.

За рахунок обігових коштів АТ «Укренергомашини» погасило трьох місячну заборгованість із виплати заробітної плати перед колишніми працівниками АТ «Завод «Електроважмаш» та перед ДПС України погашена заборгованість АТ «Завод «Електроважмаш» з податку на землю на суму 4,1 млн. грн., також з податків на екологію, користування надрами, з ЄСВ, військовому збору та податку на дохід фізичних осіб на загальну суму 21,0 млн. грн., завдяки чому звільнено від застави майно колишнього АТ «Завод «Електроважмаш».

З 24.02.2022 р. АТ «Укренергомашини» в односторонньому порядку зупинило дію раніше укладених контрактів з російськими компаніями або

афілійованими фірмами.

Питома вага експортних операцій нашого підприємства в реалізації продукції за 2022 р. склала 15,2% або 156 877 тис. грн. Наші основні замовники:

гідроелектростанції Дніпровського каскаду (контракти укладені з ПрАТ «Укргідроенерго», фінансуються ЕБРР та ЕІБ), атомні електростанції України (ДП НАЕК «Енергоатом»), парові та гідравлічні електростанції Казахстану, Болгарії, Індії, та Аргентини. Тягове обладнання виготовляється для залізниці України, Польщі, Литви, Німеччини, для міського транспорту в Україні.

Загальна сума коштів, перерахованих підприємством до Державного та місцевого бюджетів у вигляді податків, зборів та єдиного соціального внеску за 2022 рік склала 196 346 тис. грн., у тому числі перераховані дивіденди на державну частку у сумі 3 430 тис. грн.

Незважаючи на отриману заборгованість від АТ «Завод «Електроважмаш» та повномасштабне вторгнення РФ на територію України за підсумками 2022 року АТ «Укренергомашини» не має заборгованості по сплаті податків усіх видів та дивідендів на користь Держави.

Динаміка фінансових результатів АТ «Укренергомашини» наведено на рис. 2.1.

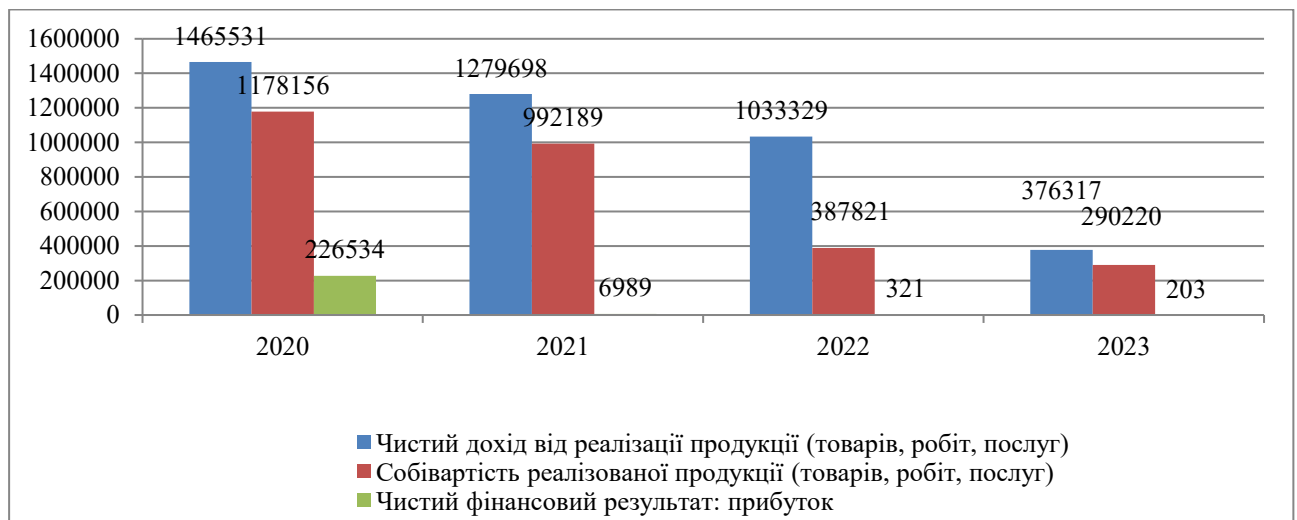


Рис. 2.1. Динаміка фінансових результатів АТ «Укренергомашини»

Загалом війна суттєво негативно вплинула на фінансові результати діяльності підприємства. І хоча підприємство і в 2023 році отримало прибуток, однак як доходи, так і прибуток зменшились в рази (за доходами в 3,9 разів, за прибутком 1115 разів).

Відповідно в ході дослідження доцільно провести аналіз витрат (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка та структура витрат АТ «Укренергомашини»

№	Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
	<i>Склад витрат:</i>							
1	Матеріальні затрати	414284	211159	133386	-203125,0	-77773,0	50,97	63,17
2	Витрати на оплату праці	385009	369022	348201	-15987,0	-20821,0	95,85	94,36
3	Відрахування на соціальні заходи	87695	81421	80469	-6274,0	-952,0	92,85	98,83
4	Амортизація	141304	120567	181497	-20737,0	60930,0	85,32	150,54
5	Інші операційні витрати	314804	730594	2282463	415790,0	1551869,0	232,08	312,41
	Разом	1343096	1512763	3026016	169667,0	1513253,0	112,63	200,03
	<i>Структура витрат:</i>							
6	частка матеріальних затрат	30,8	14,0	4,4	-16,80	-9,60	45,45	31,43
7	частка витрат на оплату праці	28,7	24,4	11,5	-4,30	-12,90	85,02	47,13
8	частка відрахувань на соціальні заходи	6,5	5,4	2,7	-1,10	-2,70	83,08	50,00
9	частка амортизації	10,5	8,0	6,0	-2,50	-2,00	76,19	75,00
10	Інші операційні витрати	23,4	48,3	75,4	24,90	27,10	206,41	156,11

Впродовж досліджуваного періоду відбувалось зростання витрат підприємства, перш за все в частині інших операційних витрат. У зв'язку зі зменшення масштабів виробництва відбулись певні зміни у структурі витрат: частка матеріальних витрат зменшилась з 30,8% до 4,4%; частка витрат на оплату праці зменшилась з 28,7 до 11,5%; частка інших операційних витрат зросла з 23,4 до 75,4%.

2.2. Дослідження соціальних аспектів та кадрової політики підприємства

Загальна кількість штатних працівників на підприємстві станом на 01.01.2023 рік складала 4083 особи, з них чоловіків – 2167, жінок 1916, (при цьому працює на керівних посадах – 838 осіб., частка жінок на керівних посадах 38%). Середньооблікова чисельність працюючих на підприємстві на 01.01.2024 р. склала 3 492 особи.

У зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ на територію України значна кількість штатних працівників підприємства позбавлені можливості виконувати роботу за трудовим договором. До роботи залучається кількість працівників, необхідних для виконання виробничих завдань, середня фактична чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості на підприємстві склала 2 029 осіб, з них 25 осіб працюють дистанційно.

Нажаль з 24.02.2022р. після початку військової агресії РФ, місто Харків відразу стало територією активних військових дій, опинилось під постійними обстрілами, у зв'язку з чим частина робітників підприємства покинуло місто, деякі виїхали за кордон (у тому числі члени дирекції колишнього АТ «Завод «Електроважмаш» за виключенням двох осіб). З 5 особами призупинено трудовий договір, 111 осіб проходять службу у ЗСУ.

В умовах дії воєнного стану з урахуванням стану виробництва, його забезпечення матеріальними і енергетичними ресурсами та з метою раціонального використання робочого часу та фінансових коштів для працівників підприємства встановлено режим неповного робочого часу згідно з наказами генерального директора. Працівники АТ «Укренергомашини» працюють за графіками роботи відповідно до потреб підприємства.

Важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку підприємства та економіки в цілому – є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. З метою подальшого підвищення ефективності роботи з персоналом розроблені Заходи з вдосконалення роботи з

персоналом. Виконання заходів забезпечить професійну придатність, комплексну систему ефективності персоналу і створення механізму управління. Визначені методи їх реалізації і відповідальні за виконання.

На перше місце поставлена повага до кожного працівника. На підприємстві діє система мотивації праці, яка передбачає наступні основні складові заохочення працівників:

- преміювання на основі результатів господарської діяльності для всіх категорій персоналу в залежності від виконання показників ефективності виробництва підрозділів та умов преміювання кожним працівником;
- одноразове преміювання підрозділів та працівників за виконання особливо важливих завдань та в зв'язку з професійними святами і ювілейними датами;
- визнання заслуг працівників, що передбачає присвоєння почесних звань АТ «Українські енергетичні машини» («Ветеран Українських енергетичних машин», «Почесний працівник Українських енергетичних машин»), нагородження відзнаками («За заслуги», «Слава Українських енергетичних машин», «Почесною грамотою» та «Подякою генерального директора») та інші, так у 2022 році нагороджено такими відзнаками 673 працівника, з яких відзнаками підприємства нагороджено – 542 працівника, відзнаками органів влади нагороджено – 131 працівників.

Протягом 2022 року на підприємстві проводились організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні та лікувально-профілактичні заходи щодо створення здорових і безпечних умов праці з метою запобігання нещасних випадків і професійних захворювань в процесі праці. Виконано заходи колективного договору щодо підвищення рівня охорони праці. Триває робота по удосконаленню нормативно-правової бази підприємства. За 2022 рік розроблені й укладені 88 діючих інструкцій з охорони праці. Відповідно до чинних нормативних актів проведено навчання та перевірка знань з питань охорони праці у 829 працівників підприємства, в тому числі щорічна перевірка знань у працівників, які виконують роботи підвищеної небезпеки.

Організовано роботу медико-санітарної частини підприємства з проведення медичних оглядів працівників при прийомі на роботу і періодично в процесі роботи. У поточному періоді періодичний медогляд пройшли 507 працівників. Медикосанітарна частина підприємства включає: поліклініку, фельдшерські пункти та електроводолікарню. Наявність кваліфікованого медичного персоналу, сучасного діагностичного, фізіотерапевтичного й лабораторного обладнання дозволяє проводити комплекс профілактичних заходів і лікувальних процедур.

За підсумками атестації робочих місць всі працівники, які працюють у шкідливих умовах праці, отримують відповідні пільги і компенсації, забезпечуються молоком. Працівники, які виконують роботу в умовах пов'язаних із забрудненням забезпечуються милом. Загальні витрати на ці цілі склали: молоко і спеціальне харчування – 225,848 тис. грн. Працівники підприємства відповідно до галузевих норм і колективним договором забезпечені спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту. Робочим в цехах видано по 2 комплекти спецодягу для своєчасного прання і хімічного чищення, які проводяться в пральні підприємстві.

Всього за 2022 рік закуплено спецодягу, спецвзуття та інших ЗІЗ на загальну суму 279,933 тис. грн. Виконано заходи щодо забезпечення безпечної експлуатації будівель і споруд. Проведено роботи по ремонту покрівель, фасадів будівель, скління вікон, утеплення воріт, по ремонту доріг і тротуарів. Сума витрат на ці цілі склала 1 136,809 тис. грн. Загальні витрати на виконання заходів з питань охорони праці АТ «Укренергомашини» за 2022 рік склали 3 106 тис. грн., або в середньому близько 750 грн. на кожного працівника підприємства. Майстрами, начальниками ділянок і цехів проводиться щоденний контроль над виконанням робітниками нормативних вимог по охороні праці, пожежної, екологічної й енергетичної безпеки.

У заходи з вдосконалення роботи з персоналом входить система підбору, навчання, перекваліфікації і адаптації персоналу. Щорічно на підприємстві

навчається 120 - 170 робітників з різних професій. Особлива увага приділяється підготовці робітників, які задіяні у виготовленні і контролі сертифікованої продукції: токарів, токарів-розточувальників, токарів-карусельників, фрезерувальників, електрозварників, дефектоскопістів, контролерів ВТК.

АТ «Укренергомашини» співпрацює з базовими вищими навчальними закладами:

- Національний технічний університет «ХПІ»;
- Українська інженерно-педагогічна академія (УІПА);
- Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»;
- Харківський національний університет радіоелектроніки (ХНУРЕ); - Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого;
- ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна;
- Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (ХНЕУ ім. С. Кузнеця);
- Харківський гуманітарний університет "Народна українська академія" - Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова;
- Харківський машинобудівний коледж; - Харківський комп'ютерно – технологічний коледж НТУ «ХПІ»;
- Електромеханічний коледж ХНУМГ ім. О. М. Бекетова;
- Харківське вище професійне училище № 6 (ХВПУ № 6);
- ДНЗ «Регіональний центр професійної освіти будівельних технологій Харківської області» (ДНЗ «РЦПО БТ ХО»);
- Центр професійно-технічної освіти № 1 (ЦПТО № 1);
- ДНЗ «Харківський регіональний центр професійної освіти поліграфічних медіатехнологій та машинобудування» (ДНЗ «ХРЦПОПМТМ»);
- Центр професійно-технічної освіти № 3 (ДПТНЗ ЦПТО № 3);
- ДПТНЗ «Регіональний центр професійної освіти ресторанно-готельного,

комунального господарства, торгівлі та дизайну м. Харкова» (ДПТНЗ «РЦПОРГКГТД).

Основні показники, які характеризують використання персоналу та розвиток лідерських навичок працівників наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники наявності та розвитку кадрового персоналу АТ «Укренергомашини»

№	Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
1	Чисельність працівників, осіб	2794	4083	3492	1289,00	-591,00	146,13	85,53
2	Фонд оплати праці: тис. грн.;	341817,9	365016,8	340731,8	23198,90	-24285,00	106,79	93,35
3	Середньомісячна заробітна плата: промислово-виробничого персоналу, грн	12234	13262	14025	1028,00	763,00	108,40	105,75
4	робочих відрядників основного виробництва, грн	13345	14564	17535	1219,00	2971,00	109,13	120,40
5	Структура персоналу, %							
5.1	Базова вища освіта	14	14	15	0,00	1,00	100,00	107,14
5.2	Повна середня освіта	12	12	12	0,00	0,00	100,00	100,00
5.3.	Вища освіта	74	74	73	0,00	-1,00	100,00	98,65
6.	Підвищення кваліфікації							
6.1	Робітники	28	32	28	4,00	-4,00	114,29	87,50
6.2	Службовці	22	24	18	2,00	-6,00	109,09	75,00
7.	Підвищення загальноосвітнього рівня							
7.1	Здобуття вищої освіти	12	14	14	2,00	0,00	116,67	100,00
7.2	Навчання в аспірантурі	1	1	1	0,00	0,00	100,00	100,00
8	Атестація та навчання з охорони праці							
8.1	Атестація	322	541	235	219,00	-306,00	168,01	43,44
8.2	Курси з охорони праці	26	31	21	5,00	-10,00	119,23	67,74

Середньомісячна заробітна плата в еквіваленті повної зайнятості в 2023 році складала:

промислово-виробничого персоналу – 14 025 грн.

робочих відрядників основного виробництва – 17 535 грн.

Незважаючи на збройну агресію з боку російської федерації, активні бойові дії, що точились навколо та безпосередньо у місті Харків, керівництво АТ «Укренергомашини» (колишнього АТ «Турбоатом») забезпечило виплату заробітної плати працівникам в повному обсязі за 2023 р.

Кожен працівник підприємства один раз на 5 років, а працівники, які беруть участь у виробництві сертифікованої продукції: верстатники, електрозварники, дефектоскопісти, контролери ВТК і термісти, один раз на 3 роки навчаються на різних курсах підвищення кваліфікації. За 2022 рік підвищили кваліфікацію 56 осіб (робітників – 32 особи, службовців - 24 особи). Також підвищують свій технічний рівень молоді працівники підприємства, навчаючись без відриву від роботи у вищих навчальних закладах. На сьогодні у ВНЗ навчається 15 співробітників. З метою закріплення молодих спеціалістів і робітників на виробництві, зниження плинності кадрів, омолодження кадрового складу діє «Положення про організацію наставництва та оплати праці за стажування молодих спеціалістів і молодих службовців в АТ «Укренергомашини».

Висновки до розділу 2

На підприємстві здійснюється Політика рівних можливостей, яка передбачає захист людей від неупередженого ставлення до певних соціальних груп. Мета політики – чесне та справедливе ставлення до усіх людей та створення можливостей для їхньої повноцінної участі в працевлаштуванні. На підприємстві видається газета трудового колективу «Укренергомашини», яка відображає заходи та результати роботи з підготовки робочого персоналу і молодих фахівців

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ

АТ «УКРЕНЕРГОМАШИНИ»

3.1. Розвиток лідерського потенціалу менеджерів підприємства

У розвинених країнах світу протягом останніх років значного поширення набув інтегрований підхід до розвитку лідерського потенціалу керівників, його перевагою є взаємозв'язок між лідерськими якостями та стратегічними цілями бізнесу.

Отже, можна зробити висновок, що немає універсальних лідерських якостей. На становлення особистості як лідера впливають як вроджені особисті якості, так набуті навички та поведінкові компетентності. Водночас у різних умовах затребуваними будуть інші характеристики особистості, саме вони й визначатимуть чи буде керівник визнаний своїми підлеглими лідером, чи ні. До таких чинників слід віднести специфіку професійної діяльності, особливості трудового колективу тощо.

Справжній лідер не обмежується інтелектуальними здібностями, його основне завдання – задати потрібний емоційний імпульс усьому колективу, запалити людей своєю ідеєю. Всі свої лідерські якості керівник може реалізувати лише в процесі взаємодії з членами трудового колективу.

Певною мірою вимоги до рівня його знань, навиків та особистих якостей залежать масштабів та сфери діяльності підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища, рівня розвитку трудового колективу, очікувань його членів, а також рівня управління на якому знаходиться сам керівник. У табл. 3.1 наведені основні вимоги до лідерських якостей керівників різних рівнів управління.

Таблиця 3.1

Лідерські якості керівників різних управлінських рівнів

№	Лідерські якості	Рівні управління		
		I рівень управління	II рівень управління	III рівень управління
1	Далекоглядність	21		
2	Стресостійкість		16	18
3	Уміння вирішувати проблеми	20	20	15
4	Комунікативні здібності	-	15	19
5	Здібність бути справедливим і чесним по відношенню до інших			17
6	Здатність брати на себе відповідальність	19	17	
7	Здатність організовувати підлеглих на вирішення поставлених задач	18	21	20
8	Здатність відстоювати інтереси колективу	17	19	21
9	Здатність планувати свої дії та дії підлеглих	15	18	16
10	Уміння визначати пріоритети	16		

У сучасній теорії та практиці менеджменту не існує універсальної методики, яка б дозволила керівнику стати лідером. Це пов'язано насамперед з тим, що ідеального лідера не існує. Особа, яка виявила себе, як лідер, в одній ситуації та певному колективі людей, може в іншій ситуації або іншому колективі перетворитися на послідовника. Кожна ситуація, специфіка діяльності самого підприємства, колектив працівників окреслюють певні вимоги до лідерських якостей керівника.

Формування лідерських якостей у керівника – це цілеспрямований процес, орієнтований на створення й поглиблення відповідних якостей та навиків, зокрема: з допомогою саморозвитку, самомотивування, тренінгів та практичного досвіду; це вміння спрямовувати свої зусилля на самого себе, на динамічну, якісну зміну.

Формування особистості лідера в трудовому колективі визначається тим, наскільки набір його особистих і ділових якостей є актуальним і затребуваним у цьому колективі. Тобто від народження дається певний потенціал, але без допомоги середовища цей потенціал реалізувати не можна. У зв'язку з цим розвиток лідерських якостей поза контекстом реальної групи і без врахування

специфіки діяльності не є ефективним.

На нашу думку, основу моделі сучасного керівника-лідера повинні складати як особисті якості керівника (психологічна надійність, вроджене бажання вести за собою, саморозуміння, саморегуляція, розуміння інших людей), так і ситуаційні фактори, які характеризують рівень розвитку трудового колективу, очікування його членів.

Основними напрямками нарощення лідерського потенціалу керівників підприємства є:

- вироблення особистої вмотивованості бути лідером, впливати на інших працівників та надихати їх на досягнення спільних цілей;
- участь у різноманітних тренінгах, які проводяться підприємством, з метою формування позитивного досвіду лідерської поведінки, адже для того, щоб стати лідером необхідні практика та досвід;
- подолання власних психологічних бар'єрів, які перешкоджають формуванню та вияву лідерських якостей, зокрема: страху зазнати невдачі, відповідальності, критики, невіри у власні сили;
- розвиток навичок міжособистісної та міжгрупової взаємодії, комунікативних здібностей, вмінь та навичок спілкуватися з людьми, встановлювати та підтримувати контакти (лідер – це командний гравець, він повинен мотивувати працівників, консультувати їх, бути доступним);
- самовдосконалення, зокрема: самостійне навчання, поглиблення знань у різних сферах діяльності; зміцнення особистого авторитету; розвиток впевненості у собі; накопичення досвіду у вирішенні професійних завдань; розширення світогляду.

Перетворення компетентного керівника на ефективного лідера – це складний та тривалий процес, який передбачає постійну й наполегливу роботу в напрямі розвитку лідерських якостей, відповідної системи цінностей. Використання керівником свого лідерського потенціалу дозволяє інтегрувати керівництво та лідерство, мотивуючи при цьому працівників до дій, спрямованих на досягнення загальних цілей підприємства.

Складовими ефективного лідерства є:

аналітичний інтелект (IQ). Більшість ефективних керівників володіють аналітичним інтелектом вище середнього, що допомагає їм думати стратегічно;

емоціональний потенціал (EQ). Люди з високою емоційною чутливістю набагато частіше стають ефективними лідерами. У цьому їм допомагають такі навички як: здатність активно слухати, розуміти невербальну комунікацію і адаптуватися до широкого спектру емоцій.

енергію (VQ). Це коефіцієнт життєвої енергії, тобто здатність керівників заряджати енергією себе і оточуючих. Чим вище VQ, тим сильніше прагнення людини розвиватися, контролювати своє життя. Тобто досить високий рівень VQ – обов'язкова умова успіху

Технологія розвитку лідерської компетентності має включати такі етапи: по-перше, одержання нової інформації про себе, свою здатність і готовність до лідерства, і особливості своєї взаємодії з іншими людьми, по-друге, переосмислення уявлень про себе і свою поведінку, по-третє, вибудовування нових форм лідерської поведінки і регулювання міжособистісної взаємодії, з урахуванням сучасних підходів; по-четверте, закріплення позитивного досвіду в ситуаціях управлінської взаємодії.

Основними критеріями розвитку керівників-лідерів є наявність загальних рамок / основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетенцій лідерства. При цьому варто виходити з того, що лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідним робити, то лідерство – це здатність вести працівників за собою до спільної мети, надихати працівників, аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним.

Програми розвитку лідерства спираються на інтерактивні методики навчання дорослих. Оскільки розвиток компетенцій лідерства неможливий шляхом виключно інформування, формування компетенцій передбачає відповідне ставлення та поведінку, тому програми навчання та розвитку

лідерства носять практично-орієнтований характер. Крім власне тренінгів, заохочуються також інші форми та способи підтримки розвитку керівників, у тому числі шляхом розвитку мереж, обміну досвідом, проведення різних короткострокових заходів за участі запрошених гостей, обговорення актуальних питань, надання індивідуальних консультацій, реалізації програм менторства та наставництва, направлення працівника для спостереження за роботою на інших посадах. Досвід інших країн свідчить про те, що стратегія лідерства має:

- розроблятися з точки зору потреб держави, підприємства, організації;
- ґрунтуватися на чіткому діагностуванні тих викликів, які існують;
- враховувати наявну культуру управління, національну специфіку, пріоритети та особливі виклики;

передбачати комплексну і тривалу підтримку задля сприяння сталому постійному розвитку лідерства, у тому числі – навчання та розвитку компетенцій лідерства.

Д.М.Кузе та Б.Познер у роботі «Виклик лідерства» доводять, що лідерство є низкою практик, якими може опанувати майже кожен, дотримуючись п'яти наступних принципів:

- ефективні лідери кидають виклик процесам, системам, звичайним способам виконання речей; вони йдуть на ризик, експериментують, генерують ідеї й заохочують інновації, сприяють навчанню і навчаються самі; вони не є задоволеними status quo;
- лідери надихають на спільне бачення; вони роблять реальними надії та мрії інших; сприяють тому, аби люди побачили неймовірні можливості у майбутньому, повірили у свої мрії та спільність мети; вони розуміють потреби людей та тримають їхні інтереси у серці;
- лідери, які уможливають втілення в життя неймовірних речей, розвивають спроможність інших діяти; вони підтримують тих, хто потребує підтримки, та тих, на кого впливатимуть результати діяльності; вони говорять «ми» і заохочують співпрацю та командну роботу і роблять так, аби інші могли

виконувати роботу добре;

- хороші лідери слугують для інших прикладом; їхня поведінка, ставлення та дії віддзеркалюють їхні переконання та цілі; вони чітко усвідомлюють свої переконання та розуміють, що повагу можна заслужити, якщо дії відповідають переконанням. Вони діють так, як говорять і як очікують від інших;

- лідери запалюють серця; заохочують просування до мети, незважаючи на складності, втрати, втому; сприяють розумінню того, що шлях є довгим, але можливим. Усі описані характеристики лідерства є стратегічною основою, рамковими принципами, що впливають на розвиток лідерства та впровадження реальних змін на рівні ефективних управлінських практик [23]

Лідерська поведінка може бути розвинена і поліпшена через навчання і спеціальну підготовку. Усвідомлення цього допомогло розробити програми підготовки менеджерів, які розвивають певні лідерські навички та вміння. Таким чином: . Розвиток саме лідерських якостей керівних кадрів є на сьогодні однією з найактуальніших проблем забезпечення ефективного управління, оскільки далеко не всі керівники – лідери.

2. Головна відмітна риса лідера – знання, критичне мислення, креативність. Після здобуття відповідної освіти лідер повинен не тільки мати, але і вміти створювати нові знання; не тільки застосовувати на практиці існуючі теорії та напрацювання, але і швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища і враховувати їх у своїй діяльності.

3. Проблема розвитку впровадження лідерства та виявлення пріоритетних напрямів професійної підготовки керівників-лідерів як важливої складової професіоналізації управлінської діяльності в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні залишається невирішеною.

4. Треба бути свідомим того, що якщо в керівника немає вроджених чи набутих у процесі довготривалої соціалізації задатків до лідерства, відчуття та розуміння високої власної відповідальності за людей, що знаходяться у підпорядкуванні, та доручену справу, то звичайно спеціальним курсом

навчання їх можна буде розвинути до певного рівня, однак яка б не була якість такого навчання, якість такого лідерства не може бути високою аргіогі. І навпаки, якщо у керівника присутні вроджені лідерські якості, то спеціальне навчання може розвинути їх та вивести на новий якісний рівень.

5. Існує необхідність створення системи професійного відбору на навчання спеціальності «Менеджмент» кандидатів, які об'єктивно мають лідерські задатки.

6. Має бути чітке розуміння, що лідерами не призначають і на лідерів не вчаться – лідерами визнають. Адже проявлення лідерських якостей базується не на займаній посаді чи повноваженнях, а на довірі та взаємовідносинах.

3.2. Напрями підвищення ефективності лідерських комунікацій

Управління персоналом та вплив комунікацій на продуктивність праці дуже складний процес, оскільки для ґрунтового вивчення та аналізу продуктивності праці доцільно враховувати роль усіх чинників, зокрема і впливу комунікаційних процесів на підприємстві.

Комунікації на підприємстві є невід'ємною частиною взаємодії керівника і підлеглого. Деякі вітчизняні та зарубіжні дослідники вважають, що ефективність комунікаційних процесів на підприємстві прямо впливає на ефективність управління персоналом та сприяє зростанню продуктивності праці. Зростання показників результативності праці, в свою чергу, виступає головним засобом росту рівня життя населення. Тож, задля створення умов підвищення результативності праці персоналу необхідно впроваджувати ефективні форми комунікацій в середині підприємства.

Ефективне управління кадровим потенціалом підприємства в умовах ринкової економіки перебуває у прямій залежності від забезпечення якісних комунікаційних процесів, які відповідають сучасним вимогам роботи з персоналом. Саме вплив ролі комунікаційних процесів на управління персоналом підприємства визначає актуальність теми дослідження.

Попри те, що організаційні структури компанії утруднюють розвиток горизонтальної комунікаційної взаємодії між представниками структурних підрозділів, надаючи перевагу ієрархічному спілкуванню, горизонтальна комунікація є важливим чинником і необхідним елементом успішних комунікацій поза межами структурних підрозділів.

Посилення горизонтальної взаємодії всередині організації здійснюється за рахунок створення єдиної інформаційної системи, системи електронного документообігу, заохочення і підтримки міжособистісної комунікаційної взаємодії. Розвиток горизонтальних зв'язків дає можливість кожному співробітнику формувати власне неформальне, неупереджене уявлення про діяльність організації і тим самим відчувати своє місце, власну причетність до її діяльності [5, с. 80].

Горизонтальні комунікативні зв'язки менш схильні до неточності інформації та мають координаційний характер, тому що люди прагнуть говорити більш відкрито і довірливо з колегами по роботі, які мають однаковий фаховий, соціальний статус, аніж із вищим керівництвом.

Комплекс заходів системи внутрішніх комунікацій передбачає налагодження взаємодії усіх її видів. До того ж кожен з видів комунікації не є ідеальним та має недоліки.

За даними зарубіжних досліджень результативність горизонтальних комунікацій сягає 90%, вертикальних – лише 20-25% (стільки інформації йде від керівників, сягає працівників і розуміється ними). Інакше кажучи, виконавці здатні реалізувати свої функції, маючи лише п'яту частину призначеної їм інформації.

Недостатню ефективність вертикальних комунікацій підтверджують дані про те, що в залежності від властивого способу слухання отримувач послання може упускати до 70 % інформації. Так найближчий начальник робітників (бригадир), залишаючи кабінет першого керівника підприємства, виносить лише 30% інформації, а начальник цеху – 40 %. Висхідні вертикальні комунікаційні зв'язки мають також низький відсоток ефективності – 10 %.

Тобто топ-менеджмент володіє лише десятою частиною інформації від співробітників [1, с. 147-149].

Комунікації мають величезне значення для успіху організації. На комунікації керівники витрачають від 50 до 90% часу, проте опитування показує, що майже 70% керівників вважають комунікацію головною перешкодою у досягненні ефективності роботи підприємства.

Форма, яку приймають комунікації, здатна впливати на погляди співробітника, їх мотивацію, ступінь розуміння й підтримку ними політики керівництва, також зменшувати опір змінам з боку співробітників. До того ж недостовірність або недостатність інформації є джерелом значної кількості конфліктів всередині організації [8].

Отже, комунікаційний процес є важливою складовою ефективного функціонування підприємства як складного об'єкта управління та ґрунтується на сферах людських відносин. Основою комунікацій є інформація. Якісний обмін інформацією – невід'ємна частина всіх основних видів управлінської діяльності. Зважаючи на це, здійснення комунікації називають сполучним процесом.

Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто якісно передавати повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів і т.п. потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настрій, самопочуття, потреби адресатів та ін. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смисловий; відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний.

Велике значення має техніка комунікацій: використання правильних виразів, точних термінів, наглядних матеріалів, технічних засобів та ін. Як свідчать проведені дослідження 55% від всіх видів повідомлень сприймаються через обличчя, пози й жести, а 38% – через інтонації й модуляцію голосу. Відтак лише 7% повідомлень припадають на слова, які вживаються при обміні інформацією. Необхідно правильно поєднувати слова із невербальними

засобами, щоб передати повідомлення.

Комунікації, що використовуються для здійснення ефективного управління персоналом можна поділити на дві групи: до першої групи відносяться комунікації, які являють собою взаємодію із зовнішнім середовищем, - це засоби масової інформації, споживачі, спостерігачі, органи державного регулювання, політичні групи, комітети, постачальники та інші. Реакція на дію зовнішнього середовища в середині підприємства, як правило, відбувається у вигляді проведення зборів, обговорень, телефонних перемовин, звітів і т.д.

До другої групи відносять міжрівневі комунікації, комунікації «курівник – підлеглий», комунікації між керівником і робочою групою, неформальні комунікації [4].

З метою досягнення успіху в міжрівневих комунікаціях менеджери підприємств повинні завжди мати чітку уяву про перепони на шляху обміну інформацією та про методи удосконалення такого обміну.

Умовою ефективного здійснення міжрівневих комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо.

На думку проф. Р.К. Юксьярава, серйозною перешкодою у налагодженні ефективних комунікацій в ділових організаціях є авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників і підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо [12, с.26].

У системі управління підприємством необхідно застосовувати нові, ефективні комунікації як процес становлення і розвитку сучасної вітчизняної ділової культури, культури корпоративних зв'язків, зв'язків з громадськістю.

Ефективність процесу комунікативного впливу залежить від

«технологічних» особливостей, психології сприйняття і від структурної побудови повідомлення. При його створенні необхідно дотримуватися такої послідовності: від уваги до інтересу, від інтересу до основних положень, від фундаментальної основи до уточнюючої деталізації, від уточнення деталей до заперечень і питань, далі – до укладення та заклику до дії. Важливо пам'ятати і те, що успіх комунікаційних процесів при взаємодії органічно пов'язаний з дотриманням етичних норм як з боку одержувача, так і з боку відправника інформації.

Основними характеристиками якісної комунікації є залучення самих співробітників до процесу комунікаційної взаємодії, їх готовність до співпраці та здатність працювати з великими інформаційними масивами; неформальний характер комунікацій в організації, наявність атмосфери довіри в організації; використання ефективних комунікаційних технологій; кількість комунікаційних каналів; сприятливий соціально-психологічний клімат та своєчасність розповсюдження інформації.

Керівнику доводиться осмислювати більший об'єм інформації, в тому числі і тієї інформації, яка не впливає на процес управління. В процесі управління персоналом на підприємствах необхідно виокремлювати ту інформацію, яка забезпечуватиме ефективність комунікацій та ефективну систему управління кадрами.

В свою чергу ефективна система управління кадрами є реалізатором функцій управління кадрами та являє собою сукупність ув'язаних, погоджених методів й засобів управління кадрами підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити на досягнення мети діяльність кадрів. Система управління кадрами передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління кадрами, вертикальних й горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників й спеціалістів у процесі обґрунтування, розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень [10, с. 90].

Перш за все, розробку програми модернізації внутрішніх

комунікативних зв'язків необхідно почати з моніторингу управлінського середовища та загальної оцінки організаційної структури підприємства. Потім необхідно уважно вивчити тип і змістовну частину вже існуючих комунікацій. Все це потрібно для того, щоб оцінити ступінь інформаційно-емоційної задоволеності колективу нинішнім станом комунікативних взаємин, встановити, які форми комунікацій працівники вважають найбільш доцільними і ефективними. Результати дослідження дозволять фахівцям робити висновки щодо своєчасності управлінських змін або виявити деякі складності управління і напруженість у колективі, усунувши які, можна уникнути кризової виробничої ситуації.

Для вироблення чи зміни комунікаційної стратегії всередині підприємства менеджерам по роботі з персоналом необхідно вивчити управлінське середовище, організаційну структуру та проаналізувати наявність вже існуючих комунікацій. Окрім того необхідним є проведення внутрішнього соціологічного дослідження серед співробітників щодо бажаних форм комунікацій.

Для цього ми пропонуємо використати здобутки психології у вигляді тестів, які дозволять заміряти вихідні психологічні характеристики особистості, тобто скласти психограму особистості. Це здійснюється за допомогою психологічних тестів, включених в системну схему.

Тести дають можливість визначити характер взаємин працівника у колективі і можливості його як керівника.

Покращенню ефективності комунікацій всередині організації сприяє регулярне спілкування топ-менеджменту підприємства з колективом у формі відкритого діалогу. З цією метою пропонується проводити збори трудового колективу, зустрічі на різних рівнях, дискусії, обговорення важливих проблем.

Щодо форм комунікаційної взаємодії, то найбільш поширеними формами комунікацій усередині організації залишаються скринька пропозицій і загальні збори. Проте ця форма взаємодії задля її продуктивності повинна підтримуватись постійним зворотнім зв'язком. З метою забезпечення

зворотного зв'язку, швидкого реагування на скарги, пропозиції, службі персоналу організації особливу увагу доцільно приділити моніторингу на місцях, вивченню проблем співробітників, їх ставлення до політики організації через проведення опитувань, внутрішніх соціологічних досліджень, анкетувань тощо.

Посиленню комунікативної взаємодії із співробітниками сприяє формування розгалуженої мережі інформаційних служб: корпоративні друковані видання; профспілкова газета; бібліотечне обслуговування; центр соціальної інформації [7].

Соціологічні опитування показали, що 73% американських, 63% англійських, 85% японських керівників вважають комунікації перешкодою на шляху досягнення ефективності їх організацій. Стверджується, що ефективно працюючі керівники – це ті, що досягли успіхів у налагодженні комунікацій.

3.3. Стратегічні цілі розвитку підприємства

АТ «Укреномашини» є одним із флагманів вітчизняного машинобудування, що займає монопольну позицію на ринку України та близького зарубіжжя. Об'єднання двох великих машинобудівних підприємств АТ «Укреномашини» та АТ «Завод «Електроважмаш» забезпечить можливість виконувати комплексне постачання обладнання для АЕС, ТЕС, ГЕС, ГАЕС (турбіна та генератор), що є умовою більшості міжнародних тендерів, та є поширеною практикою для світових корпорацій виробників енергетичного обладнання та кардинально розширить товарну номенклатуру виробленої продукції АТ «Укреномашини».

Виготовляючи турбіни та генератори для електростанцій та надаючи послуги з їх повного обслуговування, підприємство забезпечує свою ефективність через підписання довгострокових контрактів. Протягом усієї своєї діяльності підприємство, враховує споживчі переваги і, відповідно до цього, удосконалює свої вироби й устаткування. Маркетологи підприємства за

допомогою системи Public relations, тобто зв'язків зі споживачами, отримують інформацію про побажання і переваги покупців своєї продукції.

Стимулювання збуту продукції підприємства відбувається за допомогою таких факторів, як реклама через засоби масової інформації (ЗМІ). Це газети, спеціалізовані журнали, періодичне проведення «днів відкритих дверей», тобто підприємство пропонує зацікавленим особам відвідати виробничі дільниці, на яких випускається продукція, і в дійсності показати роботу комплексу свого устаткування.

Підприємство застосовує також систему знижок для постійних споживачів, замовників устаткування і, крім цього, надає розстрочку платежів (кредитування поставок) постійним замовникам. Важливим моментом у стимулюванні збуту продукції АТ «Укрнегомашини» - є гарантійне і сервісне обслуговування устаткування. Протягом 12 місяців підприємство здійснює гарантійне обслуговування обладнання, а сервісне обслуговування - протягом усього терміну експлуатації.

Конкурентною перевагою АТ «Укрнегомашини» є наявність власного унікального інженерноконструкторського комплексу. Підприємство залишається єдиним привабливим активом України у галузі енергетичного машинобудування, який залишається в державній власності. АТ «Укрнегомашини» для подальшого розвитку веде активну роботу по імпортозаміщенню обладнання для атомних електростанцій України для уникнення критичної залежності поставок з Російської Федерації.

В умовах війни АТ «Укрнегомашини» як і багато інших організацій в Україні допомагає чинити опір агресору. Крім основної своєї діяльності, підприємство налагодило співпрацю з ДП «Завод ім. В. О. Малишева», ДП «Харківське конструкторське бюро з машинобудування імені О. О. Морозова» та іншими підприємствами ВПК у частині виробництва продукції військового призначення. Успішна реалізація цих проекту надасть можливість:

- забезпечити обороноздатність та безпеку національних інтересів держави;

- організувати нове виробництво на базі висококваліфікованого технічного персоналу АТ «Укренергомашини»;
- освоїти виробництво нових видів продукції, що створить можливості для економічного розвитку та дозволить підприємству ефективно працювати в умовах війни;
- завантажити персонал, а це своєчасна виплата заробітної плати та сплата податків до бюджету.

Стратегічною метою розвитку АТ «Укренергомашини» є забезпечення: збереження унікального підприємства в умовах воєнного стану; енергетичної безпеки України; нарощування обсягів виробництва; виплати дивідендів акціонерам (частка Держави 98,15% в статутному капіталі підприємства); гідним рівнем заробітної плати працівників підприємства; стабільної якості і високого технічного рівня виробленого енергетичного обладнання; соціального захисту працівників.

Головне завдання колективу АТ «Укренергомашини» - подальше нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, отримання підприємством прибутків. Підприємство веде планомірну роботу з розширення ринків збуту продукції, бере участь в тендерах, проводить переговори на поставку і ремонт турбінного обладнання на діючих електростанціях.

АТ «Укренергомашини» є одним із флагманів вітчизняного машинобудування, що займає монопольну позицію на ринку України та близького зарубіжжя. Об'єднання двох великих машинобудівних підприємств АТ «Укренергомашини» та АТ «Завод «Електроважмаш» забезпечить можливість виконувати комплексне постачання обладнання для АЕС, ТЕС, ГЕС, ГАЕС (турбіна та генератор), що є умовою більшості міжнародних тендерів, та є поширеною практикою для світових корпорацій виробників енергетичного обладнання та кардинально розширить товарну номенклатуру

виробленої продукції АТ «Укрнегромашини».

Виготовляючи турбіни та генератори для електростанцій та надаючи послуги з їх повного обслуговування, підприємство забезпечує свою ефективність через підписання довгострокових контрактів. Протягом усієї своєї діяльності підприємство, враховує споживчі переваги і, відповідно до цього, удосконалює свої вироби й устаткування.

Маркетологи підприємства за допомогою системи Public relations, тобто зв'язків зі споживачами, отримують інформацію про побажання і переваги покупців своєї продукції. Основними конкурентами АТ «Укренергомашини» є такі іноземні компанії – Andritz (Австрія), Alstom (Франція), Voith (Німеччина), General Electric (США), Mitsubishi Heavy Industries Ltd. (Японія), Bharat Heavy Electricals Ltd. (Індія), Doosan (Південна Корея), Ansaldo (Італія). З огляду на те, що фінансування більшості значних проєктів реконструкції та будівництва в енергетичній галузі України здійснюються з залучанням іноземних позик та кредитів, конкуренція є дуже високою.

Конкуренція на вже сформованих зовнішніх ринках також є дуже високою. Науково-технічний потенціал та виробничі можливості АТ «Укренергомашини» разом з високою якістю продукції, що виготовляється підприємством, наразі дозволяє конкурувати з іноземними виробниками на ринку України та на іноземних ринках. Продукція АТ «Укренергомашини» відноситься до продукції індивідуального виробництва. Взаємозамінність продукції АТ «Укренергомашини» відсутня.

Можливе повторення лише в частині експлуатаційних властивостей та характеристик за умов виконання нового проєкту. Підприємство постійно приймає участь у міжнародних та українських тендерах, перемога у яких надає підприємству довгострокові перспективи, можливість подальшого розвитку виробництва, збереження унікального висококваліфікованого трудового колективу, забезпечує наповнення державного бюджету за рахунок сплати підприємством дивідендів та податків всіх рівнів.

Висновки до розділу 3

Значення комунікацій в управлінні персоналом на сучасному етапі розвитку економіки постійно зростає. Це пов'язано з тим, що підприємствам, їх керівникам, працівникам необхідно отримувати та опановувати все більші масиви інформації за допомогою якої можна вирішити виникаючі питання.

В ході дослідження було з'ясовано, що існує пряма залежність між добре налагодженим комунікаційним процесом та якістю роботи структурних підрозділів підприємства, окремих виконавців, груп працівників і підприємства загалом. Саме комунікаційний процес забезпечує обмін інформацією з метою вирішення конкретної проблеми.

Тож, можна стверджувати, що успішне функціонування підприємства, формування і існування організаційної культури, засвоєння і пропагування корпоративної ідеї неможливе без налагодженого процесу комунікацій. Саме комунікація створює сприятливі умови для розкриття професійних і ділових якостей працівників, сприяє розвитку їх творчого потенціалу, що в свою чергу сприяє підвищенню результативності праці. Отже, комунікація повинна бути обов'язковим елементом системи управління персоналом.

Сучасний розвиток економіки, здобутки провідних науковців в галузі управління персоналом, зростання кількості інформаційних каналів спонукає керівників підприємств до пошуку найбільш ефективних форм комунікаційної взаємодії, до постійного вдосконалення вже існуючих комунікацій, а також надає поштовх до вироблення якісно нових наукових методик і конструктивних підходів щодо розвитку внутрішніх комунікацій.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні та аналітичні питання розвитку лідерства та використання інструментів комунікаційної політики підприємства для підвищення ефективності його діяльності.

На сучасному етапі лідерство є не просто ефективним регулятором управлінської діяльності, а складовою частиною самого процесу управління.

Ефективність процесу управління значною мірою визначається не тільки розумовими здібностями керівника, а також його вмінням застосовувати емоційне лідерство.

Отже, керівник-лідер повинен мати високий рівень як EQ, так і IQ. Саме емоційний інтелект визначає рівень потенціалу емоційного лідерства керівника. Головними проблемами розвитку лідерства серед українських підприємців можна вважати економічний стан країни, а також відносно недовгий період існування національного бізнесу.

Розроблена оцінка виявлення рівня емоційного лідерства дає змогу встановити причини обмеження потенціалу персоналу в рамках конкретної компанії та розробити напрями його розвитку.

При цьому заходи щодо розвитку емоційної компетентності серед працівників мають бути спрямовані на чотири складники EQ: самосвідомість, самоуправління, емпатію та соціальні навички. Таким чином, успішна реалізація стратегії лідерства передбачає розуміння мети діяльності підприємства, знання рівня емоційної компетенції співробітників, розвиток лідерських навиків персоналу та створення умов для управління лідерами, що, своєю чергою, є чинником успіху всієї компанії.

Для розвитку лідерського потенціалу в компаніях на національному рівні передусім необхідно створити умови, що всіляко посприяють цьому процесу:

1) Децентралізація, відмова від традиційних методів контролю, підвищення самостійності співробітників. Ефективність цього заходу підтверджує той факт, що на тлі розгортання в Україні інтеграційних процесів

основним напрямом економічної політики держави сьогодні також є процес децентралізації і передачі окремих повноважень на місця.

2) Ставка на розвиток лідерського потенціалу у ключових співробітників усіх рівнів організаційної структури компанії. Це передбачає: розроблення плану і програми розвитку персоналу, постійне практичне навчання співробітників (семінари, конференції, тренінги, ділові ігри), залучення лідерів компанії до набору і навчання персоналу, оцінку кар'єрного росту співробітників і багато іншого. Для досягнення цих умов і, як наслідок, позитивних результатів доцільно розробити власну програму реалізації лідерства, як це щороку робить найбільша українська компанія мобільного зв'язку «Київстар».

3) Керівник-лідер: саморозвиток і розвиток співробітників у дусі лідерства. Лідерські якості управлінця як представника потреб членів колективу вимагають від нього вмілого поєднання у своїй діяльності власних і колективних інтересів на основі установаження емоційного зв'язку між ними.

Таким чином, українські підприємства зможуть підвищити свою конкурентоспроможність серед закордонних конкурентів і здійснювати систематичний розвиток комунікаційного лідерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бенніс У. Як стають лідерами / У. Бенніс ; пер. з англ. О.О. Вірязова. Х. : Гуманітар. центр, 2001. 152 с.
2. Блейк Р.Р., Мутон Д.С. Наукові методи управління / Р.Р., Блейк, Д.С. Мутон ; пер. з англ. І. Ющенко. Київ : Вища школа, 2013. 274 с.
3. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. Україна: аспекти праці. 2015. № 3. С. 31-37.
4. Глебова А. О. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості /А. О. Глебова, В. В. Кравченко // Ефективна економіка. 2021. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277> (дата звернення: 01.10.2021)
5. Грищенко І.М. Лідерство як феномен управління групою. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10, С. 116-212.
6. Гріженко Л.В. Лідерство як соціальний феномен Філософія. 2014. № 5(109). С. 48–52.
7. Данченко Л.Г., Гордина В.В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. Молодий вчений. 2015. № 11(26). С. 52-55.
8. Книш А.Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу : [навч. посіб.] / А.Є. Книш ; за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. К. : Пріоритети, 2016. 40 с.
9. Козловська С.Г. Емоційний портрет менеджера / С.Г. Козловська, Г.І. Падурець, І.Б. Чудаєва // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Економіка і менеджмент. 2012. № 2(12). С. 141–156.
10. Кові С. Лідерство, засноване на принципах / С. Кові. М. : Альпіна Бізнес Букс, 2011. 302 с.
11. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.

12. Лугова В.М., Чепель І.В. Розвиток лідерських компетентностей менеджера: сучасні підходи. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2019.

http://repository.nneu.edu.ua/bitstream/123456789/21232/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%20%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9B%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%A7%D0%B5%D0%BF%D0%B5%D0%BB%D1%8C.pdf

13. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. №159 С. 88-92.

14. Панченко В.А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2016, вип.30. С. 147-154.

15. Постоленко І. Комунікативне лідерство: загальна концепція. Соціальна робота та соціальне освіта. 2016. Вип. 2 (9). С.33-40.

16. Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищення конкурентоспроможності організації. Економіка і управління інноваціями. 2018. № 2(5). С. 61-70.

17. Юкіш В. В. Сучасні наукові підходи в зарубіжній теорії менеджменту до розуміння лідерства. Сталий розвиток економіки. 2011. №6. С. 235-239.

18. Шатун В. Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера Наукові праці. Економіка. Випуск 294. Том 306, С. 73-80.