

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” ____ 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” ____ 2026 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Менеджмент ефективності діяльності підприємства
теплоенергетики та напрями його удосконалення»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-22

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Камзолов Андрій Олегович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник докт. педагог. наук, професор

Чередніченко Н.Ю.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор, Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та теоретичні засади менеджменту ефективності діяльності підприємства	7
1.2. Специфіка управління діяльністю підприємств теплоенергетики у воєнний час	14
1.3. Методичні підходи та система показників оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ТЕПЛОЕНЕРГЕТИК» КМР»	24
2.1. Організаційно-управлінська характеристика КП «Теплоенергетик»	24
2.2. Аналіз фінансового стану та ефективності діяльності підприємства	31
2.3. Оцінка системи менеджменту підприємства та проблем забезпечення ефективності діяльності	41
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ТЕПЛОЕНЕРГЕТИК» КМР»	47
3.1. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства	47
3.2. Впровадження цифрових та інноваційних підходів у систему менеджменту підприємства	51
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Менеджмент ефективності діяльності підприємства теплоенергетики виступає важливим чинником забезпечення стабільності функціонування підприємства, підвищення якості надання послуг та раціонального використання ресурсів. Для підприємств теплоенергетики питання забезпечення ефективності діяльності набуває особливого значення, оскільки їх функціонування пов'язане із необхідністю безперебійного теплопостачання, значним рівнем витрат, технічною складністю виробничих процесів та високою соціальною відповідальністю.

Діяльність підприємств теплоенергетики має важливе значення для забезпечення належного рівня життєдіяльності населення, функціонування об'єктів соціальної інфраструктури та стабільної роботи суб'єктів господарювання. Ефективність функціонування таких підприємств безпосередньо впливає на якість житлово-комунальних послуг, рівень енергетичної безпеки та соціально-економічну стабільність регіонів. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання формування результативної системи менеджменту, здатної забезпечувати ефективне управління ресурсами, виробничими процесами та фінансово-економічною діяльністю підприємства.

Особливості функціонування підприємств теплоенергетики визначаються значною залежністю від енергетичних ресурсів, сезонним характером надання послуг, необхідністю постійного технічного обслуговування інженерної інфраструктури та високим рівнем зношеності основних засобів. Крім того, діяльність підприємств галузі ускладнюється впливом економічної нестабільності, зростанням тарифного навантаження, обмеженістю фінансових ресурсів та необхідністю адаптації до змін умов господарювання. За таких умов підвищення ефективності діяльності підприємства потребує впровадження сучасних управлінських підходів,

удосконалення системи менеджменту та активізації процесів цифровізації управління.

Питання менеджменту ефективності діяльності підприємств, стратегічного управління та підвищення результативності функціонування підприємств досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії менеджменту та стратегічного управління здійснили І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, П. Друкер та інші. Окремі аспекти удосконалення управління підприємствами, забезпечення ефективності діяльності та розвитку сучасних підходів до менеджменту висвітлено у працях сучасних українських науковців. Разом із тим сучасні умови функціонування підприємств теплоенергетики обумовлюють необхідність подальших досліджень напрямів удосконалення системи менеджменту ефективності діяльності підприємств галузі.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад менеджменту ефективності діяльності підприємства теплоенергетики, аналіз сучасного стану системи менеджменту та обґрунтування напрямів її удосконалення на прикладі КП «Теплоенергетик» КМР».

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі завдання: дослідити теоретичні засади менеджменту ефективності діяльності підприємства; визначити специфіку управління діяльністю підприємств теплоенергетики у воєнний час; узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства; надати організаційно-управлінську характеристику КП «Теплоенергетик» КМР»; здійснити аналіз фінансового стану та ефективності діяльності підприємства; оцінити систему менеджменту підприємства та визначити проблеми забезпечення ефективності діяльності; обґрунтувати стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства; запропонувати цифрові та інноваційні підходи до удосконалення системи менеджменту підприємства тощо.

Об'єктом дослідження є процес менеджменту ефективності діяльності підприємства теплоенергетики.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи менеджменту ефективності діяльності КП «Теплоенергетик» КМР».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, систематизації, економічного аналізу, графічний метод, а також методи фінансово-економічного оцінювання та узагальнення.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність КП «Теплоенергетик» КМР», аналітичні матеріали та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні пропозицій щодо удосконалення системи менеджменту та підвищення ефективності діяльності підприємства теплоенергетики в сучасних умовах господарювання.

Апробацію результатів кваліфікаційної роботи здійснено в межах XII Обласної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та учнівської молоді «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку», де представлено доповідь на тему «SMART-технології та енергоефективність у системі сучасного менеджменту». Основні положення дослідження опубліковано у збірнику тез доповідей конференції.

Побудова кваліфікаційної роботи визначається метою дослідження та послідовністю вирішення поставлених завдань. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінка. Результати проведеного дослідження систематизовано та представлено за допомогою 10 таблиць і 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та теоретичні засади менеджменту ефективності діяльності підприємства

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю управління, рівнем організації управлінських процесів та здатністю підприємства забезпечувати досягнення поставлених цілей. Саме система менеджменту формує основу стабільного функціонування підприємства, забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів, раціональне використання ресурсів та підвищення результативності діяльності. У сучасних умовах господарювання роль менеджменту постійно зростає, оскільки ефективне управління виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Проблематика менеджменту ефективності діяльності підприємства займає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях та практиці управління. Підприємства функціонують в умовах посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища, обмеженості ресурсів та необхідності швидкого реагування на зміни умов господарювання. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи менеджменту, здатної забезпечувати результативність діяльності підприємства та підвищення ефективності використання його ресурсного потенціалу [6].

У науковій літературі поняття менеджменту розглядається з різних позицій, що обумовлено складністю та багатогранністю управлінської діяльності. Менеджмент визначають як систему управління підприємством, процес прийняття управлінських рішень, сукупність методів і принципів управління або особливий вид професійної діяльності. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності менеджменту дозволяє більш

повно визначити його роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Поняття менеджменту є одним із ключових у сучасній економічній науці, що обумовлює існування різних наукових підходів до трактування його сутності. Значний внесок у розвиток теорії менеджменту здійснили зарубіжні науковці Ф. Тейлор, А. Файоль, П. Друкер, Г. Мінцберг, І. Ансофф та М. Портер. Зокрема, Ф. Тейлор [36] розглядав менеджмент як систему наукової організації праці, спрямовану на підвищення продуктивності діяльності підприємства та раціоналізацію виробничих процесів. А. Файоль [33] визначав менеджмент через реалізацію основних функцій управління, серед яких планування, організація, координація та контроль діяльності підприємства. Саме підходи А. Файоля стали основою формування класичної школи менеджменту.

Подальший розвиток теорії менеджменту пов'язаний із працями П. Друкера [32], який розглядав менеджмент як особливий вид професійної діяльності, спрямований на забезпечення результативності функціонування організації та досягнення поставлених цілей. Науковець акцентував увагу на необхідності ефективного використання ресурсів підприємства, підвищенні результативності управлінських рішень та ролі менеджменту у забезпеченні розвитку підприємства.

Значний внесок у розвиток стратегічного менеджменту здійснили І. Ансофф та М. Портер. Зокрема, І. Ансофф [31] обґрунтовував необхідність формування стратегічних напрямів розвитку підприємства та адаптації системи управління до змін зовнішнього середовища. У свою чергу, М. Портер [35] розглядав менеджмент через призму формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Г. Мінцберг [34] досліджував особливості управлінської діяльності керівника та визначав менеджмент як систему управлінських ролей, що реалізуються у процесі прийняття рішень та координації діяльності підприємства.

Серед сучасних підходів до менеджменту важливе місце займають процесний, системний та стратегічний підходи. Представники процесного підходу розглядають менеджмент як безперервний процес реалізації взаємопов'язаних функцій управління. Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, ефективність функціонування якої залежить від узгодженості управлінських процесів. Стратегічний підхід орієнтує систему менеджменту на довгостроковий розвиток підприємства, підвищення ефективності діяльності та забезпечення адаптації підприємства до змін умов господарювання [6].

Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії менеджменту здійснили й українські науковці. Зокрема, О. Кузьмін та О. Мельник [12] розглядають менеджмент як систему принципів, методів, функцій та інструментів управління підприємством, спрямованих на забезпечення ефективності його діяльності та досягнення стратегічних цілей. З. Шершньова [30] акцентує увагу на стратегічному характері менеджменту та необхідності адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Л. Федулова [27] пов'язує ефективність менеджменту із впровадженням інноваційних підходів до управління та забезпеченням розвитку підприємства. І. Бланк [2] розглядає менеджмент як систему управління ресурсами підприємства, спрямовану на досягнення високих результатів діяльності. В. Василенко та Т. Ткаченко [4] визначають менеджмент як цілеспрямований процес впливу на діяльність підприємства з метою забезпечення ефективності його функціонування. А. Колот [11] акцентує увагу на ролі управління персоналом та забезпеченні ефективної взаємодії трудових ресурсів у системі менеджменту підприємства.

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що ефективність діяльності підприємства є комплексною економічною категорією, яка характеризує результативність функціонування підприємства, рівень використання ресурсного потенціалу та здатність системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку

підприємства.

Важливою складовою дослідження сутності менеджменту є визначення його основних функцій, через які реалізується процес управління діяльністю підприємства. У сучасній економічній літературі до основних функцій менеджменту відносять планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль діяльності підприємства (див. рис. 1.1). Саме реалізація зазначених функцій забезпечує цілісність системи управління та створює умови для досягнення стратегічних цілей підприємства.



Рисунок 1.1 – Основні функції менеджменту підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі праць [12;33]

Представлені на рис. 1.1 функції менеджменту формують основу системи управління підприємством та забезпечують реалізацію управлінського впливу на діяльність підприємства. Взаємозв'язок функцій планування, організації, мотивації, координації та контролю створює умови для забезпечення цілісності управлінських процесів і підвищення результативності діяльності підприємства.

Провідне значення у системі менеджменту займає функція планування, оскільки визначає стратегічні цілі діяльності підприємства та напрями їх досягнення. Водночас функції організації та координації забезпечують узгодженість діяльності структурних підрозділів підприємства, а мотивація

та контроль сприяють підвищенню результативності праці та оцінюванню ефективності діяльності підприємства.

Ефективність реалізації функцій менеджменту значною мірою визначає рівень результативності функціонування підприємства, якість управлінських рішень та здатність підприємства забезпечувати досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим важливого значення набуває дослідження сутності ефективності діяльності підприємства як однієї з ключових категорій сучасного менеджменту.

Дослідження теоретичних засад менеджменту діяльності підприємства неможливе без визначення економічної сутності ефективності функціонування підприємства. Саме ефективність характеризує результативність діяльності підприємства, рівень використання його ресурсного потенціалу та здатність забезпечувати досягнення визначених цілей розвитку. За умов нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції та обмеженості ресурсів забезпечення ефективності діяльності підприємства виступає однією з ключових передумов стабільного функціонування, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення розвитку підприємства.

Питання ефективності діяльності підприємства досліджувалися у працях багатьох вітчизняних науковців, серед яких Г. Савицька, Л. Лігоненко, С. Покропивний, О. Терещенко та Н. Поддєрьогін. Зокрема, Г. Савицька [22] розглядає ефективність діяльності підприємства через систему показників, що характеризують результативність використання ресурсів та фінансово-господарської діяльності підприємства. Л. Лігоненко [13] пов'язує ефективність діяльності підприємства із забезпеченням його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та здатності адаптуватися до змін умов господарювання.

На думку С. Покропивного [21], ефективність діяльності підприємства визначається співвідношенням отриманих результатів діяльності та витрат ресурсів, необхідних для їх досягнення. О. Терещенко [26] акцентує увагу на

взаємозв'язку ефективності діяльності підприємства з фінансовим станом підприємства, рівнем прибутковості та результативністю управлінських рішень. Н. Поддєрьогін [20] розглядає ефективність діяльності підприємства як комплексну характеристику, що відображає рівень використання ресурсного потенціалу підприємства та результативність його функціонування.

Таким чином, ефективність діяльності підприємства слід розглядати як комплексну характеристику результативності його функціонування, яка відображає рівень використання ресурсів, якість управлінських рішень та здатність підприємства забезпечувати досягнення визначених цілей діяльності. Рівень ефективності діяльності підприємства значною мірою залежить від результативності системи менеджменту, узгодженості управлінських процесів та здатності підприємства адаптуватися до змін умов функціонування.

Забезпечення ефективності діяльності підприємства безпосередньо пов'язане із результативністю системи менеджменту та якістю управлінських рішень. Менеджмент ефективності діяльності підприємства охоплює сукупність принципів, методів, інструментів та управлінських підходів, спрямованих на забезпечення раціонального використання ресурсів, підвищення результативності функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей діяльності.

Комплексний характер менеджменту ефективності діяльності підприємства обумовлює необхідність взаємозв'язку управлінських процесів, інформаційного забезпечення, методів управління та механізмів оцінювання результативності діяльності підприємства. З огляду на це доцільним є узагальнення основних елементів менеджменту ефективності діяльності підприємства у вигляді логічної схеми (рис. 1.2).

Представлена на рис. 1.2 логічна схема дозволяє узагальнити основні елементи менеджменту ефективності діяльності підприємства та визначити взаємозв'язок між цілями управління, методами реалізації управлінських

рішень і результатами функціонування підприємства. Важливе значення у системі менеджменту ефективності мають принципи управління, інформаційне забезпечення, методи оцінювання результативності діяльності та механізми прийняття управлінських рішень.

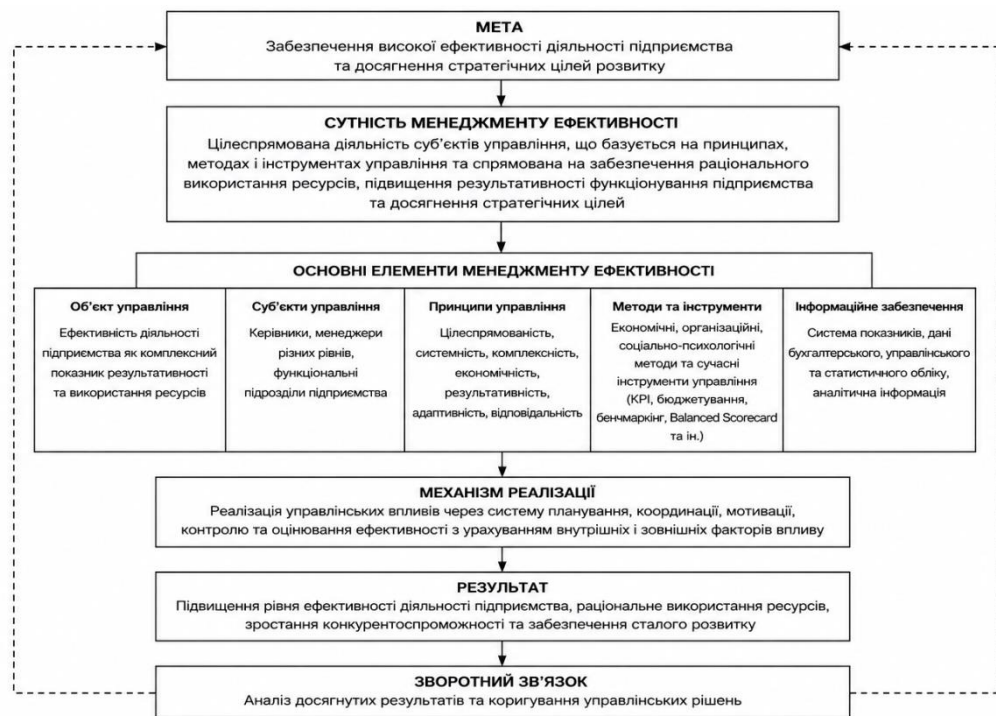


Рисунок 1.2 – Логічна схема сутності менеджменту ефективності діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі праць [12;30;31;32]

Однією з основних умов забезпечення ефективності діяльності підприємства є формування дієвої системи менеджменту, здатної забезпечувати узгодженість управлінських процесів та оперативне реагування на зміни умов функціонування підприємства. За умов динамічності зовнішнього середовища діяльність підприємств значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, рівня організації управлінських процесів та здатності системи менеджменту забезпечувати раціональне використання ресурсів підприємства.

Важливе значення у системі менеджменту ефективності діяльності підприємства має також оцінювання результативності функціонування підприємства. Саме оцінювання ефективності діяльності дозволяє визначити

рівень досягнення поставлених цілей, виявити проблеми функціонування підприємства та обґрунтувати напрями підвищення ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з цим важливого значення набуває дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства та системи показників її визначення.

1.2. Специфіка управління діяльністю підприємств теплоенергетики у воєнний час

Підприємства теплоенергетики займають важливе місце у системі житлово-комунального господарства та забезпечують стабільне функціонування соціальної інфраструктури, підприємств і населення шляхом надання послуг тепlopостачання. Діяльність підприємств теплоенергетики має важливе соціально-економічне значення, оскільки від результативності їх функціонування залежить забезпечення належних умов життєдіяльності населення та стабільність функціонування об'єктів критичної інфраструктури [25].

Функціонування підприємств теплоенергетики характеризується значною енергоємністю виробничих процесів, високим рівнем залежності від енергетичних ресурсів, сезонністю надання послуг та необхідністю постійного технічного обслуговування інженерної інфраструктури. Водночас діяльність підприємств галузі ускладнюється значним рівнем зношеності теплових мереж, потребою модернізації обладнання, обмеженістю фінансових ресурсів та складністю тарифного регулювання.

Додаткові труднощі у діяльності підприємств теплоенергетики виникли внаслідок воєнного стану та посилення ризиків функціонування об'єктів енергетичної інфраструктури. Руїнування інженерних мереж, перебої енергозабезпечення, зростання вартості енергоресурсів, дефіцит фінансових ресурсів та необхідність забезпечення безперебійного тепlopостачання обумовлюють необхідність удосконалення системи управління

підприємствами теплоенергетики та підвищення результативності управлінських рішень.

За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи менеджменту, здатної забезпечувати адаптивність діяльності підприємства, оперативність реагування на кризові ситуації, раціональне використання ресурсів та підтримання стабільності функціонування підприємства. У зв'язку з цим дослідження специфіки управління діяльністю підприємств теплоенергетики у воєнний час є важливим напрямом сучасних наукових досліджень та практики управління.

Однією з ключових особливостей діяльності підприємств теплоенергетики є їх висока соціальна значущість та безперервний характер функціонування. Підприємства галузі забезпечують тепlopостачання житлових будинків, закладів охорони здоров'я, освіти, об'єктів соціальної інфраструктури та суб'єктів господарювання, що обумовлює необхідність підтримання стабільності їх роботи навіть за умов кризових ситуацій. У зв'язку з цим діяльність підприємств теплоенергетики потребує постійного контролю технічного стану інфраструктури, ефективного управління ресурсами та оперативного прийняття управлінських рішень (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Основні особливості діяльності підприємств теплоенергетики

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення особливостей функціонування підприємств теплоенергетики [15]

Представлені на рис. 1.3 особливості діяльності підприємств теплоенергетики визначають специфіку організації їх функціонування та управління діяльністю підприємства. Значна енергоємність виробничих процесів, залежність від енергетичних ресурсів, високий рівень зношеності інфраструктури та необхідність забезпечення безперебійного теплопостачання обумовлюють підвищені вимоги до системи менеджменту підприємств галузі.

Складність функціонування підприємств теплоенергетики суттєво посилилася в умовах воєнного стану. Підприємства галузі функціонують за умов підвищеного рівня ризиків, нестабільності енергозабезпечення, зростання витрат на енергоносії та необхідності оперативного реагування на кризові ситуації. Водночас забезпечення стабільного теплопостачання населення та об'єктів соціальної інфраструктури залишається одним із ключових завдань підприємств теплоенергетики.

Воєнний стан суттєво вплинув на технічний, фінансовий та організаційний стан підприємств теплоенергетики. Руйнування енергетичної інфраструктури, пошкодження теплових мереж, перебої електропостачання та ускладнення логістичних процесів призводять до підвищення витрат підприємств і зростання ризиків порушення стабільності функціонування систем теплопостачання. Крім того, значний вплив на діяльність підприємств мають інфляційні процеси, нестача фінансових ресурсів та дефіцит кваліфікованих кадрів (табл. 1.1).

Представлені у табл. 1.1 проблеми характеризують основні виклики функціонування підприємств теплоенергетики в умовах воєнного стану та визначають специфіку організації управління діяльністю підприємств галузі. Однією з найбільш суттєвих проблем є руйнування енергетичної та теплової інфраструктури, що негативно впливає на стабільність функціонування систем теплопостачання та потребує значних обсягів фінансових ресурсів для проведення відновлювальних робіт.

Таблиця 1.1 – Основні проблеми діяльності підприємств теплоенергетики у воєнний час

Проблема	Характеристика впливу на діяльність підприємств теплоенергетики
Руйнування енергетичної та теплової інфраструктури	➤ Пошкодження теплових мереж, котелень та об'єктів енергетичної інфраструктури призводить до ускладнення забезпечення стабільного теплопостачання
Перебої енергозабезпечення	➤ Відключення електроенергії та нестабільність енергопостачання ускладнюють функціонування систем теплопостачання та виробничих процесів
Зростання вартості енергоресурсів	➤ Підвищення цін на природний газ, електроенергію та інші ресурси обумовлює зростання витрат підприємств
Високий рівень зношеності інфраструктури	➤ Значна частина теплових мереж та обладнання потребує модернізації й технічного оновлення
Дефіцит фінансових ресурсів	➤ Обмеженість фінансування ускладнює проведення ремонтних робіт, модернізацію обладнання та підтримання стабільності функціонування підприємств
Кадрові проблеми	➤ Відтік працівників, дефіцит кваліфікованих кадрів та підвищення навантаження на персонал негативно впливають на організацію діяльності підприємств
Підвищення рівня ризиків діяльності	➤ Воєнний стан обумовлює необхідність оперативного реагування на кризові ситуації та посилення вимог до системи управління підприємством
Складність тарифного регулювання	➤ Невідповідність тарифів фактичному рівню витрат підприємств ускладнює забезпечення фінансової стабільності діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу особливостей функціонування підприємств теплоенергетики в умовах воєнного стану [17]

Додаткові труднощі у діяльності підприємств теплоенергетики створюють перебої енергозабезпечення та зростання вартості енергоресурсів. Нестабільність постачання електроенергії ускладнює забезпечення безперервності виробничих процесів, тоді як підвищення цін на природний газ та електроенергію обумовлює зростання витрат підприємств і погіршення їх фінансового стану.

Суттєвою проблемою для підприємств галузі залишається високий рівень зношеності теплових мереж та обладнання, що підвищує ризики аварійних ситуацій і втрат теплової енергії. За умов обмеженості фінансових ресурсів підприємства не мають можливості у повному обсязі здійснювати модернізацію інфраструктури та оновлення обладнання, що негативно впливає на ефективність їх діяльності.

Негативний вплив на функціонування підприємств теплоенергетики мають також кадрові проблеми та підвищення рівня ризиків діяльності. Дефіцит кваліфікованих працівників, збільшення навантаження на персонал та необхідність оперативного реагування на кризові ситуації обумовлюють підвищені вимоги до системи менеджменту підприємств галузі. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування адаптивної системи управління, здатної забезпечувати стабільність функціонування підприємства та результативність управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Складність умов функціонування підприємств теплоенергетики у воєнний час обумовлює необхідність удосконалення системи управління та підвищення результативності управлінських рішень. За таких умов система менеджменту підприємства повинна забезпечувати оперативність реагування на кризові ситуації, стабільність функціонування підприємства та раціональне використання ресурсів [3].

Специфіка управління діяльністю підприємств теплоенергетики у воєнний час пов'язана із необхідністю забезпечення безперервності теплопостачання, підтримання належного технічного стану інфраструктури та мінімізації ризиків порушення функціонування систем теплопостачання. Водночас система менеджменту повинна враховувати високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, нестабільність енергозабезпечення та обмеженість фінансових ресурсів.

У системі управління підприємствами теплоенергетики посилюється роль антикризового управління, контролю використання ресурсів, планування ремонтних робіт та забезпечення технічної готовності об'єктів теплопостачання.

Ефективність управління діяльністю підприємств теплоенергетики значною мірою залежить від здатності системи менеджменту забезпечувати узгодженість управлінських процесів, координацію діяльності структурних підрозділів та підтримання стабільності функціонування підприємства в умовах підвищеного рівня ризиків.

1.3. Методичні підходи та система показників оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємства

Оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємства є важливою складовою системи управління підприємством та необхідною умовою забезпечення результативності його функціонування. Саме оцінювання дозволяє визначити рівень ефективності управлінських процесів, результативність використання ресурсів підприємства, якість управлінських рішень та ступінь досягнення поставлених цілей діяльності підприємства.

Необхідність оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємства обумовлена потребою своєчасного виявлення проблем функціонування підприємства, визначення рівня результативності системи менеджменту та обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Результати оцінювання виступають важливою інформаційною основою для прийняття управлінських рішень та формування стратегічних напрямів розвитку підприємства [17].

Система оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємства повинна враховувати особливості функціонування підприємства, специфіку його діяльності, рівень використання ресурсів та результативність реалізації управлінських функцій. У зв'язку з цим важливого значення набуває застосування відповідних методичних підходів та системи показників, які дозволяють комплексно оцінити ефективність системи менеджменту підприємства.

У науковій літературі існують різні методичні підходи до оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємства, що обумовлено складністю та багатогранністю системи управління підприємством. Застосування відповідних підходів дозволяє оцінити результативність функціонування системи менеджменту, рівень досягнення поставлених цілей та ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Методичні підходи до оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємства

Методичний підхід	Характеристика підходу	Особливості застосування
Системний підхід	Розглядає менеджмент ефективності як цілісну систему взаємопов'язаних елементів управління	Дозволяє оцінити узгодженість управлінських процесів та взаємодію структурних підрозділів підприємства
Процесний підхід	Передбачає оцінювання результативності реалізації основних функцій менеджменту	Спрямований на аналіз процесів планування, організації, мотивації, координації та контролю
Комплексний підхід	Грунтується на врахуванні сукупності економічних, фінансових, організаційних та управлінських показників	Забезпечує комплексне оцінювання результативності системи менеджменту підприємства
Результативний підхід	Орієнтований на оцінювання рівня досягнення поставлених цілей діяльності підприємства	Дозволяє визначити рівень результативності функціонування підприємства
Стратегічний підхід	Передбачає оцінювання здатності системи менеджменту забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства	Спрямований на оцінювання ефективності реалізації стратегічних цілей та конкурентних переваг підприємства
Ресурсний підхід	Базується на оцінюванні ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства	Дозволяє визначити рівень використання трудових, фінансових та матеріальних ресурсів підприємства

Джерело: сформовано автором [12]

Представлені у табл. 1.2 методичні підходи дозволяють комплексно оцінити менеджмент ефективності діяльності підприємства та визначити рівень результативності системи управління підприємством. Використання різних підходів до оцінювання обумовлено складністю управлінських процесів та необхідністю врахування економічних, організаційних, фінансових і стратегічних аспектів діяльності підприємства.

Необхідною складовою оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємства є формування системи показників, які характеризують результативність функціонування підприємства та ефективність реалізації управлінських рішень. Саме система показників дозволяє оцінити рівень використання ресурсів підприємства, фінансовий

стан, результативність діяльності структурних підрозділів та якість організації управлінських процесів.

У практиці управління для оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємства використовують сукупність фінансових, економічних, організаційних та управлінських показників. Зокрема, важливе значення мають показники рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів підприємства. Комплексне використання зазначених показників дозволяє сформувати об'єктивну оцінку результативності системи менеджменту підприємства [14].

Для підприємств теплоенергетики система показників оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємства повинна враховувати специфіку функціонування галузі. Критичного значення набувають показники безперебійності теплопостачання, рівня втрат теплової енергії, ефективності використання енергоресурсів, технічного стану інфраструктури та фінансової стабільності підприємства. Урахування зазначених показників дозволяє більш повно оцінити результативність системи менеджменту підприємств теплоенергетики та визначити напрями підвищення ефективності їх діяльності.

Система показників оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємства повинна забезпечувати комплексне оцінювання результативності функціонування підприємства та відображати основні аспекти його діяльності. У зв'язку з цим для оцінювання ефективності системи менеджменту доцільно використовувати сукупність показників наведених на рис. 1.4.

Використання фінансових, економічних, організаційних та управлінських показників на рис. 1.4, забезпечує можливість аналізу різних аспектів діяльності підприємства та визначення рівня ефективності системи менеджменту.

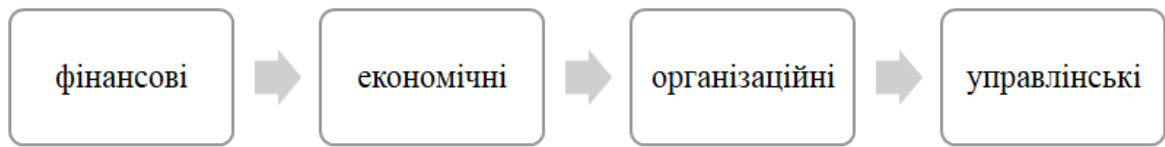


Рисунок 1.4 – Основні групи показників оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення методичних підходів [5]

Фінансові показники характеризують результати фінансово-господарської діяльності підприємства та дозволяють оцінити рівень прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості й ділової активності підприємства. Саме зазначена група показників відображає здатність підприємства забезпечувати стабільність функціонування та ефективне використання фінансових ресурсів.

Економічні показники дозволяють оцінити результативність використання виробничих, матеріальних, трудових та енергетичних ресурсів підприємства. До цієї групи показників належать продуктивність праці, фондоддача, матеріаломісткість, енергоємність та інші показники ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Організаційні показники характеризують рівень організації діяльності підприємства, узгодженість управлінських процесів та ефективність взаємодії структурних підрозділів. Водночас управлінські показники дозволяють оцінити результативність системи менеджменту підприємства, якість прийняття управлінських рішень, рівень координації діяльності та здатність системи управління забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Сукупність зазначених груп показників дозволяє сформувати цілісне уявлення про рівень результативності системи менеджменту підприємства та забезпечує інформаційну основу для визначення напрямів удосконалення управління діяльністю підприємства. Для підприємств теплоенергетики застосування системи показників оцінювання має особливе значення, оскільки дозволяє врахувати специфіку функціонування галузі, рівень

використання енергетичних ресурсів та результативність управління діяльністю підприємства.

Одним із базових показників оцінювання ефективності діяльності підприємства є показник ефективності, який визначається як співвідношення отриманого результату до витрат ресурсів:

$$E = \frac{R}{V}, \text{ де} \quad (1.1)$$

E – ефективність діяльності підприємства;

R – отриманий результат діяльності;

V – витрати ресурсів для досягнення результату.

Для оцінювання результативності фінансово-господарської діяльності підприємства важливе значення мають показники рентабельності. Зокрема, рентабельність діяльності підприємства визначається за формулою:

$$R_d = \frac{P}{C} \times 100\% , \text{ де} \quad (1.2)$$

R_d – рентабельність діяльності підприємства;

P – прибуток підприємства;

C – витрати діяльності підприємства.

Для оцінювання фінансового стану підприємства та рівня його платоспроможності використовують показники ліквідності. Одним із основних показників є коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{\text{л}} = \frac{OA}{PZ}, \text{ де} \quad (1.3)$$

$K_{\text{л}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

OA – оборотні активи підприємства;

PZ – поточні зобов'язання підприємства [8].

Для підприємств теплоснабженні оцінювання зазначених показників має важливе значення, оскільки дозволяє оцінити стабільність функціонування підприємства, рівень фінансової стійкості та результативність управління діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ТЕПЛОЕНЕРГЕТИК» КМР»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика КП «Теплоенергетик»

Комунальне підприємство «Теплоенергетик» Кропивницької міської ради є одним із провідних підприємств теплоенергетичної галузі міста Кропивницького та відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування систем тепlopостачання. Підприємство належить до числа найстаріших підприємств міста та має вагоме значення для розвитку енергетичної інфраструктури регіону. Основними напрямками діяльності підприємства є виробництво теплової та електричної енергії, транспортування теплової енергії та забезпечення споживачів послугами тепlopостачання.

КП «Теплоенергетик» забезпечує тепlopостачання значної частини житлового фонду та об'єктів соціальної інфраструктури міста, що обумовлює високий рівень соціальної відповідальності підприємства та необхідність забезпечення стабільності його функціонування. Діяльність підприємства спрямована на підтримання безперебійного тепlopостачання, належного технічного стану інженерної інфраструктури та забезпечення якості надання послуг споживачам [18].

Виробничі процеси підприємства пов'язані із функціонуванням складного теплоенергетичного обладнання, теплових мереж та об'єктів енергетичної інфраструктури, що потребує постійного технічного контролю, модернізації обладнання та забезпечення ефективної організації управлінських процесів. Частина виробничого обладнання підприємства експлуатується протягом тривалого періоду часу, що обумовлює необхідність проведення технічного оновлення та реалізації заходів модернізації виробничої інфраструктури.

Виробнича діяльність КП «Теплоенергетик» КМР» пов'язана із експлуатацією складного теплоенергетичного обладнання, функціонуванням теплових мереж та забезпеченням безперервності технологічних процесів виробництва і постачання теплової енергії. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від технічного стану виробничої інфраструктури, рівня організації виробничих процесів та результативності системи управління діяльністю підприємства.

Виробнича інфраструктура підприємства включає котельне обладнання, системи транспортування теплової енергії, теплові мережі, допоміжні технічні об'єкти та інженерні комунікації, які забезпечують стабільність функціонування систем тепlopостачання. Частина обладнання підприємства експлуатується протягом тривалого періоду часу, що обумовлює необхідність здійснення модернізації виробничих потужностей та підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів [18].

Загальний вигляд окремих елементів виробничої інфраструктури КП «Теплоенергетик» КМР» представлено на рис. 2.1.

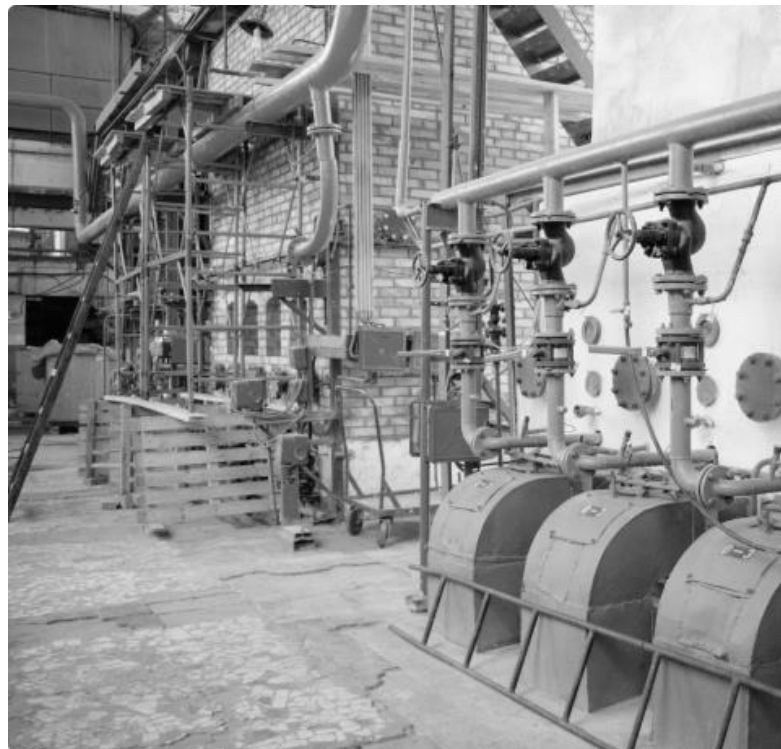


Рисунок 2.1 – Виробнича інфраструктура КП «Теплоенергетик» КМР»

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів КП «Теплоенергетик» КМР» [18]

Станом на 2025 рік виробнича інфраструктура КП «Теплоенергетик» КМР» характеризується значними обсягами виробничих потужностей та розгалуженою системою тепlopостачання. На балансі підприємства перебуває Кропивницька ТЕЦ електричною потужністю 15 МВт/год та тепловою потужністю 240 Гкал/год. Крім того, у виробничому процесі задіяно 24 котельні загальною потужністю 516,02 Гкал/год, що забезпечують виробництво та постачання теплової енергії споживачам (див. табл. 2.1) [10].

Виробнича система підприємства включає 102 котли, з яких у роботі перебувають 76 одиниць обладнання, тоді як інша частина обладнання знаходиться у законсервованому стані. Також підприємство експлуатує 27 центральних теплових пунктів, із яких 5 безпосередньо задіяні у процесі транспортування теплової енергії. Підключене теплове навантаження підприємства становить 110,064 Гкал/год, у тому числі гаряче водопостачання – 0,549 МВт [10].

Таблиця 2.1 – Основні виробничі показники діяльності КП «Теплоенергетик» КМР» у 2025 році

1. Виробничі потужності та обладнання	
Кропивницька ТЕЦ	15 МВт/год (електрична потужність), 240 Гкал/год (теплова потужність)
Котельні	24 котельні загальною потужністю 516,02 Гкал/год
Котельне обладнання	102 котли, з них 76 – задіяні в роботі, 26 – законсервовані
Центральні теплові пункти (ЦТП)	27 ЦТП, з них 5 задіяні в транспортуванні теплової енергії
Підключене теплове навантаження	110,064 Гкал/год, у тому числі ГВП – 0,549 МВт
2. Споживачі теплової енергії	
Кількість приєднаних споживачів	11 443 од.
у тому числі:	
– населення	
– бюджетні установи	11 241 од.
– інші споживачі	129 од.
	73 од.
3. Теплові мережі	
Загальна довжина теплових мереж	149,00 км (у двотрубному вимірюванні)
Стан теплових мереж	незадовільний, понад 70 % теплових мереж експлуатується понад 30 років
4. Об'єкти, що забезпечуються тепlopостачанням	
Житлові будинки	664
Школи	29
Дитячі садки	30
Лікарняні заклади	23
Вищі професійні навчальні заклади	20

Джерело: сформовано автором на основі звітних даних КП «Теплоенергетик» КМР» за 2025 рік [10]

Представлені у табл. 2.1 показники характеризують масштаби діяльності КП «Теплоенергетик» КМР» та свідчать про важливе значення підприємства у забезпеченні стабільного функціонування систем тепlopостачання міста Кропивницького та смт Нове. Значна кількість споживачів теплової енергії, розгалужена система теплових мереж та наявність значних виробничих потужностей обумовлюють підвищені вимоги до організації управління діяльністю підприємства.

Виробнича інфраструктура підприємства характеризується значною кількістю котельного обладнання, теплових пунктів та теплових мереж, що потребує постійного технічного контролю, проведення ремонтних робіт та забезпечення належного рівня експлуатації обладнання. Водночас значний рівень зношеності теплових мереж і тривалий термін експлуатації окремих об'єктів інфраструктури свідчать про необхідність модернізації виробничих потужностей підприємства та удосконалення системи управління виробничими процесами.

Суттєву роль у діяльності підприємства відіграє забезпечення стабільності тепlopостачання об'єктів житлової та соціальної інфраструктури. Підприємство забезпечує тепловою енергією житлові будинки, заклади освіти та охорони здоров'я, що обумовлює високий рівень соціальної відповідальності підприємства та необхідність підтримання безперебійності функціонування систем тепlopостачання.

Система управління КП «Теплоенергетик» КМР» сформована з урахуванням особливостей функціонування підприємств теплоенергетичної галузі та необхідності забезпечення стабільності виробничих процесів. Організація управління підприємством спрямована на забезпечення ефективної взаємодії структурних підрозділів, координацію виробничо-технічної діяльності та підтримання безперервності процесів виробництва і постачання теплової енергії споживачам.

Організаційна структура підприємства має функціональний характер та охоплює управлінські, виробничі, технічні, фінансово-економічні й

допоміжні підрозділи. Керівництво підприємством здійснює координацію діяльності структурних підрозділів, забезпечує організацію виробничих процесів, контроль технічного стану обладнання та прийняття управлінських рішень щодо забезпечення результативності функціонування підприємства (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління КП «Теплоенергетик» КМР»

Джерело: узагальнено автором на основі організаційної структури КП «Теплоенергетик» (Додатку А)

До структури КП «Теплоенергетик» входять виробничі підрозділи, котельні, служби експлуатації теплових мереж, ремонтно-технічні служби, фінансово-економічні відділи, а також адміністративні та допоміжні підрозділи. Взаємодія між структурними елементами підприємства спрямована на забезпечення належного рівня організації виробничих процесів, підтримання стабільності теплопостачання та ефективного функціонування підприємства в цілому.

Система менеджменту КП «Теплоенергетик» КМР» орієнтована на забезпечення стабільності функціонування підприємства, результативності виробничих процесів та підтримання належного рівня якості послуг

теплопостачання. Управління діяльністю підприємства здійснюється із використанням організаційних, економічних та адміністративних методів управління, що дозволяє забезпечувати координацію діяльності структурних підрозділів та ефективне використання ресурсів підприємства.

Важливе значення у системі менеджменту підприємства має організація виробничо-технічного контролю, планування ремонтних робіт, забезпечення технічного обслуговування обладнання та контроль використання енергетичних ресурсів. Специфіка діяльності підприємства обумовлює необхідність постійного моніторингу технічного стану теплових мереж та виробничого обладнання, що пов'язано із забезпеченням безперебійності теплопостачання споживачів.

Управління діяльністю підприємства здійснюється в умовах необхідності забезпечення фінансової стабільності, контролю витрат та раціонального використання матеріальних і енергетичних ресурсів. Значний вплив на систему менеджменту підприємства мають також зовнішні фактори, зокрема тарифне регулювання, зміна вартості енергоресурсів, технічний стан інфраструктури та необхідність функціонування підприємства в умовах воєнного стану.

За таких умов результативність діяльності КП «Теплоенергетик» КМР» значною мірою залежить від ефективності системи менеджменту, якості управлінських рішень та здатності підприємства адаптуватися до змін умов функціонування.

Кадрове забезпечення є важливою складовою ефективного менеджменту підприємств теплоенергетики, оскільки результативність виробничих процесів та стабільність теплопостачання значною мірою залежать від рівня забезпеченості підприємства кваліфікованими працівниками. Для підприємств теплоенергетичної галузі особливе значення має наявність інженерно-технічного персоналу, працівників виробничих підрозділів, ремонтних служб та спеціалістів, які забезпечують експлуатацію теплових мереж і виробничого обладнання.

В умовах воєнного стану питання кадрового забезпечення набуває особливої актуальності, що обумовлено міграційними процесами, мобілізаційними заходами, дефіцитом кваліфікованих кадрів та підвищенням навантаження на персонал підприємств критичної інфраструктури. У зв'язку з цим доцільним є аналіз динаміки середньооблікової чисельності працівників КП «Теплоенергетик» КМР» упродовж 2021–2025 рр., що представлено на рис. 2.3.

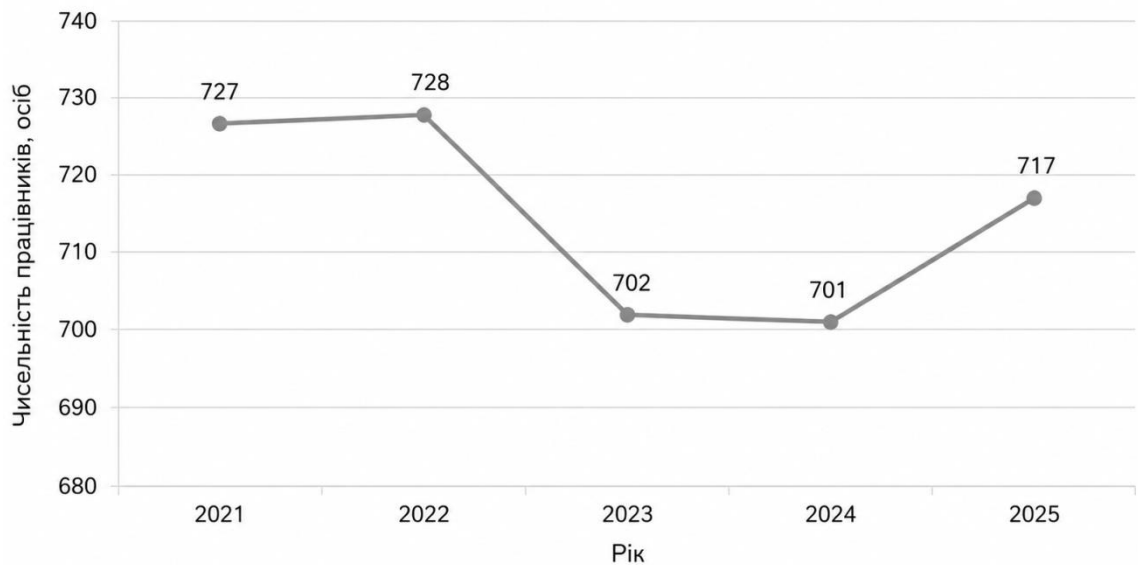


Рисунок 2.3 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників КП «Теплоенергетик» КМР» у 2021–2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі звітних даних керівника КП «Теплоенергетик» [10]

Представлена на рис. 2.3 динаміка свідчить про відносну стабільність кадрового забезпечення підприємства упродовж досліджуваного періоду. У 2021 році середньооблікова чисельність працівників становила 727 осіб, а у 2022 році – 728 осіб. Незважаючи на початок повномасштабної війни та складні умови функціонування підприємств критичної інфраструктури, підприємству вдалося зберегти кадровий потенціал та забезпечити стабільність функціонування виробничих процесів.

У 2023–2024 рр. спостерігається скорочення середньооблікової чисельності працівників до 702 та 701 особи відповідно. Зазначена тенденція може бути пов'язана із впливом воєнного стану, кадровим дефіцитом,

підвищенням рівня міграції населення, мобілізаційними процесами та складністю залучення кваліфікованих працівників до підприємств теплоенергетичної галузі.

Водночас у 2025 році спостерігається збільшення середньооблікової чисельності працівників до 717 осіб, що свідчить про поступову стабілізацію кадрового забезпечення підприємства та адаптацію системи управління до сучасних умов функціонування. Збереження кадрового потенціалу та забезпечення належного рівня кадрового забезпечення має важливе значення для підтримання стабільності функціонування КП «Теплоенергетик» та забезпечення результативності діяльності підприємства.

2.2. Аналіз фінансового стану та ефективності діяльності підприємства

Для підприємств теплоенергетичної галузі аналіз ефективності діяльності має особливе значення, оскільки специфіка їх функціонування пов'язана із високою енергоємністю виробничих процесів, значними обсягами витрат, необхідністю підтримання безперебійності теплопостачання та високим рівнем соціальної відповідальності.

Результативність діяльності підприємств теплоенергетики значною мірою залежить від рівня фінансової стійкості, ефективності використання виробничих ресурсів, структури витрат та здатності підприємства адаптуватися до змін умов функціонування. Разом з тим, діяльність підприємств галузі ускладнюється високим рівнем зношеності інфраструктури, зростанням вартості енергоресурсів, необхідністю модернізації обладнання та функціонуванням в умовах воєнного стану [7].

У зв'язку з цим важливого значення набуває проведення аналізу фінансового стану та ефективності діяльності КП «Теплоенергетик», що дозволить оцінити результативність функціонування підприємства, визначити основні тенденції його розвитку та виявити проблемні аспекти діяльності

підприємства.

Оцінку результативності діяльності КП «Теплоенергетик» КМР» доцільно розпочати з аналізу ресурсного забезпечення підприємства та структури його активів, оскільки саме наявність достатнього обсягу ресурсів формує основу для забезпечення стабільності виробничих процесів і безперебійності теплопостачання. Для підприємств теплоенергетичної галузі структура активів має особливе значення, що обумовлено високою капіталомісткістю діяльності, необхідністю експлуатації значної кількості виробничого обладнання та функціонуванням розгалуженої системи теплових мереж.

Структура активів КП «Теплоенергетик» КМР» упродовж 2022–2025 рр. характеризується переважанням оборотних активів, що пов'язано зі специфікою фінансово-господарської діяльності підприємства та особливостями формування його ресурсного потенціалу. Динаміку активів підприємства представлено у табл. 2.2 та рис. 2.4.

Таблиця 2.2 – Динаміка активів КП «Теплоенергетик» КМР» у 2022–2025 рр.

Показник	Роки				Відхилення 2025/2022 (+,–)	Темп зміни, %
	2022	2023	2024	2025		
Необоротні активи	54 727	99 086	128 172	127 723	+72 996	233,4
Оборотні активи	370 292	872 246	1 073 778	1 251 006	+880 714	337,9
Валюта балансу	425 020	971 332	1 201 950	1 378 729	+953 709	324,4

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності КП «Теплоенергетик» КМР» [29]

Представлені у табл. 2.2 показники свідчать про суттєве зростання обсягів активів КП «Теплоенергетик» КМР» упродовж 2022–2025 рр. Незважаючи на складні умови функціонування підприємств критичної інфраструктури в умовах воєнного стану, підприємство забезпечило збереження та поступове нарощування ресурсного потенціалу.

У 2022 році діяльність підприємства здійснювалася в умовах початку

повномасштабної війни, що супроводжувалося високим рівнем економічної нестабільності, зростанням вартості енергоресурсів, ускладненням логістичних процесів та необхідністю забезпечення стабільності теплопостачання в умовах кризових викликів. За таких умов обсяг активів підприємства становив 425 020 тис. грн.

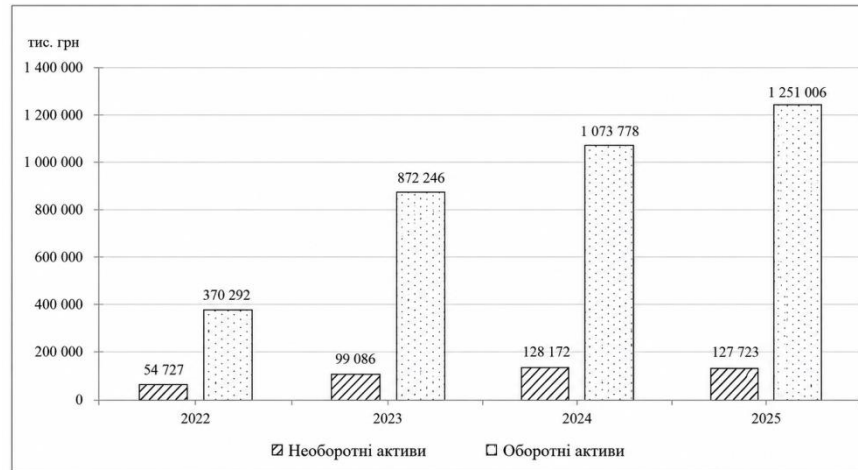


Рисунок 2.4 – Динаміка необоротних та оборотних активів КП «Теплоенергетик» КМР» у 2022–2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності КП «Теплоенергетик» [29]

Упродовж 2023–2025 рр. спостерігається стійка тенденція до збільшення вартості активів підприємства. Так, валюта балансу зросла з 425 020 тис. грн у 2022 році до 1 378 729 тис. грн у 2025 році, тобто на 953 709 тис. грн або у 3,2 рази. Зазначена тенденція свідчить про розширення ресурсної бази підприємства та збільшення обсягів господарської діяльності.

Найбільшу частку у структурі активів підприємства формують оборотні активи, обсяг яких у 2025 році становив 1 251 006 тис. грн, що на 880 714 тис. грн більше порівняно з 2022 роком. Зростання оборотних активів може бути пов'язане зі збільшенням дебіторської заборгованості, обсягів розрахунків зі споживачами, підвищенням вартості матеріальних ресурсів та необхідністю забезпечення стабільності операційної діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Разом з тим, обсяг необоротних активів підприємства також має тенденцію

до зростання. У 2025 році їх вартість становила 127 723 тис. грн, що на 72 996 тис. грн більше порівняно з 2022 роком, що може свідчити про часткове оновлення виробничої інфраструктури, проведення ремонтних робіт та збільшення вартості основних засобів підприємства.

Загалом динаміка активів КП «Теплоенергетик» свідчить про збереження стабільності функціонування підприємства та його адаптацію до складних умов діяльності в період воєнного стану. Однак, значне зростання оборотних активів потребує подальшого аналізу ефективності використання ресурсів підприємства та результативності його фінансово-господарської діяльності.

Наступною складовою оцінки діяльності КП «Теплоенергетик» є аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, який дозволяє визначити тенденції зміни доходів, витрат та фінансових результатів підприємства. Для підприємств теплоенергетичної галузі результативність діяльності значною мірою залежить від рівня витрат на енергоресурси, ефективності використання виробничих потужностей, тарифного регулювання та стабільності розрахунків зі споживачами [8].

Функціонування підприємства упродовж 2022–2025 рр. здійснювалося в умовах воєнного стану, що супроводжувалося зростанням вартості енергетичних ресурсів, підвищенням витрат на забезпечення виробничих процесів, необхідністю підтримання стабільності теплопостачання та обмеженими можливостями оновлення виробничої інфраструктури. За таких умов особливого значення набуває аналіз динаміки доходів, витрат та фінансових результатів КП «Теплоенергетик», який представлено у табл. 2.3. та рис. 2.5.

Аналіз показників свідчать про складні умови функціонування КП «Теплоенергетик» упродовж 2022–2025 рр. та наявність суттєвого дисбалансу між доходами і витратами підприємства. Упродовж досліджуваного періоду собівартість реалізованої продукції стабільно перевищувала обсяги чистого доходу від реалізації послуг, що негативно впливало на формування фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка результатів діяльності КП «Теплоенергетик» у 2022–2025 рр.

Показник	Роки				Відхилення 2025/2022 (+,–)	Темп зміни, %
	2022	2023	2024	2025		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	366 586	305 163	342 201	342 063	-24 523	93,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	700 114	555 475	610 016	650 140	-49 974	92,9
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-230 400	6 306	-41 331	-8 067	+222 333	3,5
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-226 308	-12 544	-36 124	-4 490	+221 818	2,0
Матеріальні витрати, тис. грн	552 971	405 280	433 633	455 217	-97 754	82,3
Витрати на оплату праці, тис. грн	116 797	123 093	131 118	160 215	+43 418	137,2
Амортизація, тис. грн	5 877	7 965	11 605	14 082	+8 205	239,6

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності КП «Теплоенергетик» [29]

Найскладнішою для підприємства була ситуація у 2022 році, що обумовлено початком повномасштабної війни, різким зростанням вартості енергетичних ресурсів, порушенням економічної стабільності та необхідністю забезпечення безперебійного теплопостачання в умовах воєнного стану. У зазначений період чистий дохід підприємства становив 366 586 тис. грн, тоді як собівартість реалізованої продукції досягла 700 114 тис. грн. Як наслідок, підприємство отримало значний чистий збиток у розмірі 226 308 тис. грн.

Додатковим фактором погіршення фінансових результатів підприємства у 2022 році стало масове переміщення населення у зв'язку з початком повномасштабної війни. Значна частина мешканців багатоквартирних будинків тимчасово виїхала за межі міста або країни, однак опалювальний сезон продовжувався, а підприємство було зобов'язане забезпечувати безперервне теплопостачання житлового фонду та об'єктів соціальної інфраструктури. За таких умов відбулося зниження рівня розрахунків населення за послуги теплопостачання, що негативно вплинуло на фінансовий стан КП «Теплоенергетик» та спричинило зростання збитковості діяльності підприємства.

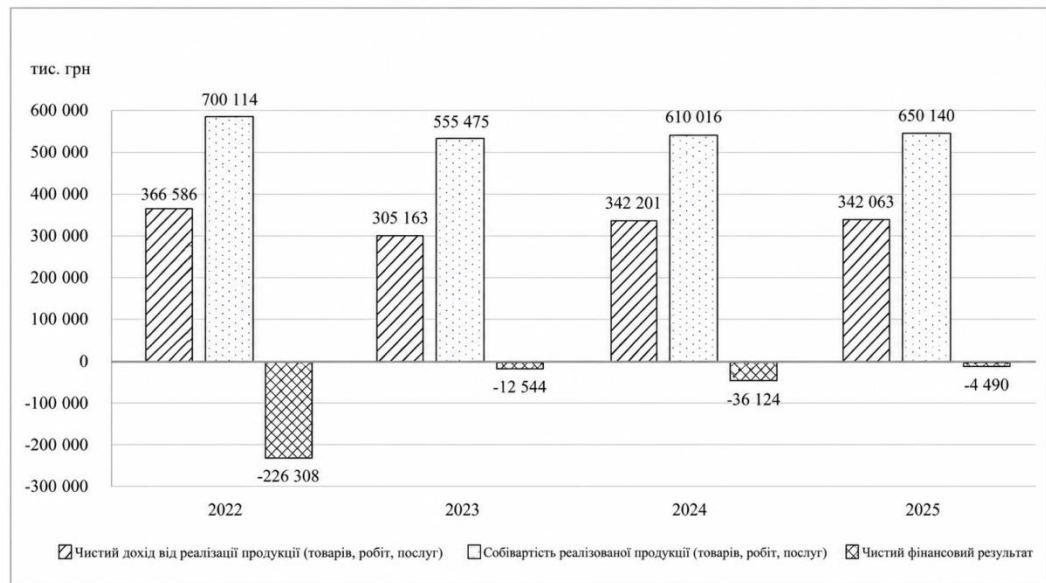


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансових результатів КП «Теплоенергетик» КМР» у 2022–2025 рр.

Джерело: згенеровано автором із використанням ШІ (ChatGPT, OpenAI GPT-5.5, 16.04.2026) на основі фінансової звітності КП «Теплоенергетик» [29]

У 2023 році спостерігається суттєве скорочення обсягів збитковості діяльності підприємства. Незважаючи на зниження чистого доходу до 305 163 тис. грн, підприємству вдалося скоротити обсяг чистого збитку до 12 544 тис. грн. Така тенденція може свідчити про часткову стабілізацію діяльності підприємства, оптимізацію витрат та адаптацію системи управління до умов функціонування в період воєнного стану.

У 2024 році знову спостерігається погіршення фінансового результату, що проявилось у зростанні чистого збитку до 36 124 тис. грн. Зазначена тенденція пов'язана насамперед зі зростанням собівартості реалізованої продукції до 610 016 тис. грн при недостатньому рівні зростання доходів підприємства. Значний вплив на результати діяльності підприємства мали зростання вартості енергоресурсів, витрат на оплату праці, обслуговування інфраструктури та забезпечення стабільності виробничих процесів.

У 2025 році підприємство демонструє позитивну тенденцію до покращення фінансових результатів. Чистий збиток скоротився до 4 490 тис. грн, що є найкращим результатом за досліджуваний період після 2022 року. Але,

навіть за умов покращення фінансових показників діяльність підприємства залишається збитковою, що свідчить про необхідність подальшого удосконалення системи управління витратами, підвищення ефективності використання ресурсів та модернізації виробничої інфраструктури підприємства.

Для підприємств теплоенергетичної галузі характерним є високий рівень матеріало- та енергоємності виробничих процесів, що обумовлює значну частку витрат у загальній структурі операційних витрат підприємства. Формування витрат КП «Теплоенергетик» пов'язане насамперед із необхідністю забезпечення стабільності тепlopостачання, функціонуванням котелень, утриманням теплових мереж, оплатою енергетичних ресурсів, проведенням ремонтних робіт та забезпеченням належних умов праці персоналу [19].

В умовах воєнного стану додатковий вплив на структуру витрат підприємства мали зростання вартості енергоносіїв, підвищення цін на матеріальні ресурси, збільшення витрат на оплату праці та необхідність підтримання безперебійної роботи об'єктів критичної інфраструктури. У зв'язку з цим доцільним є аналіз основних елементів операційних витрат КП «Теплоенергетик» КМР», динаміка яких представлена на рис. 2.6.

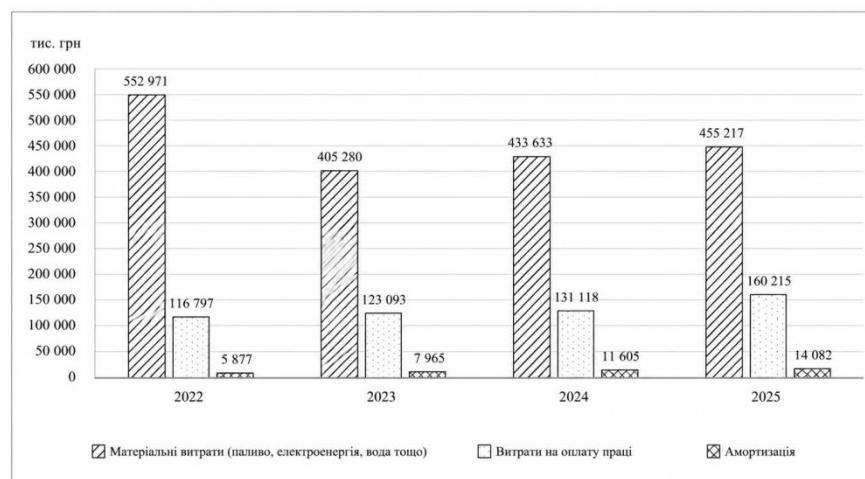


Рисунок 2.6 – Динаміка основних елементів операційних витрат КП «Теплоенергетик» КМР» у 2022–2025 рр.

Джерело: згенеровано автором із використанням ШІ (ChatGPT, OpenAI GPT-5.5, 16.07.2026) на основі фінансової звітності КП «Теплоенергетик» КМР» [29]

Як видно з рис. 2.6, у структурі операційних витрат КП «Теплоенергетик»

КМР» найбільшу частку упродовж 2022–2025 рр. становили матеріальні витрати, що є характерною для підприємств теплоенергетичної галузі, діяльність яких безпосередньо залежить від обсягів споживання паливно-енергетичних ресурсів, витрат на електроенергію, воду, обслуговування теплових мереж та експлуатацію виробничого обладнання.

У 2022 році матеріальні витрати підприємства становили 552 971 тис. грн, що було найбільшим значенням за досліджуваний період. Значний рівень витрат у зазначений період обумовлений різким зростанням вартості енергоносіїв та ускладненням умов функціонування підприємства внаслідок початку повномасштабної війни. У 2023 році спостерігається скорочення матеріальних витрат до 405 280 тис. грн, що може свідчити про часткову стабілізацію діяльності підприємства та адаптацію до нових умов функціонування. Проте, у 2024–2025 рр. матеріальні витрати знову мають тенденцію до зростання та у 2025 році досягли 455 217 тис. грн.

Суттєву частку у структурі витрат підприємства становлять витрати на оплату праці. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається їх поступове зростання – з 116 797 тис. грн у 2022 році до 160 215 тис. грн у 2025 році, що пов'язано зі зростанням рівня оплати праці, необхідністю збереження кадрового потенціалу підприємства, дефіцитом кваліфікованих працівників та забезпеченням стабільного функціонування підприємства критичної інфраструктури в умовах воєнного стану.

Найменшу частку у структурі операційних витрат підприємства становлять амортизаційні відрахування. Незважаючи на їх порівняно незначний обсяг, упродовж 2022–2025 рр. спостерігається тенденція до поступового збільшення амортизації – з 5 877 тис. грн у 2022 році до 14 082 тис. грн у 2025 році. Це може свідчити про часткове оновлення основних засобів підприємства, збільшення вартості виробничого обладнання та проведення модернізації окремих елементів інфраструктури.

Загалом структура витрат КП «Теплоенергетик» КМР» свідчить про високий рівень залежності підприємства від вартості матеріальних та

енергетичних ресурсів. Маємо розуміти – зростання витрат на оплату праці та утримання виробничої інфраструктури формує додаткове навантаження на фінансові результати підприємства, що обумовлює необхідність підвищення ефективності управління витратами та пошуку напрямів оптимізації ресурсного забезпечення діяльності підприємства.

Важливим напрямом оцінювання ефективності діяльності підприємства є аналіз його ліквідності та платоспроможності, оскільки зазначені показники характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання та забезпечувати стабільність фінансово-господарської діяльності. Для підприємств теплоенергетичної галузі забезпечення належного рівня ліквідності має особливе значення, що пов'язано із необхідністю підтримання безперервності виробничих процесів та стабільного функціонування об'єктів критичної інфраструктури [19].

З метою оцінки рівня ліквідності КП «Теплоенергетик» КМР» доцільно проаналізувати динаміку коефіцієнта поточної ліквідності та коефіцієнта автономії упродовж 2022–2025 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні показники ліквідності та фінансової стійкості КП «Теплоенергетик» у 2022–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	Роки			
			2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	>1,0	0,61	0,82	0,91	0,97
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	>0,5	-0,46	-0,22	-0,18	-0,09

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності КП «Теплоенергетик» [29]

Представлені у табл. 2.4 показники свідчать про складний фінансовий стан КП «Теплоенергетик» КМР» упродовж 2022–2025 рр. та наявність проблем із забезпеченням належного рівня ліквідності й фінансової стійкості підприємства. Водночас у досліджуваному періоді спостерігаються окремі позитивні тенденції, що свідчать про поступову стабілізацію фінансово-господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності упродовж 2022–2025 рр. поступово зростав – з 0,61 у 2022 році до 0,97 у 2025 році. Незважаючи на позитивну тенденцію, значення показника упродовж усього досліджуваного періоду залишалося нижчим за нормативне значення, що свідчить про недостатній рівень забезпеченості поточних зобов'язань оборотними активами підприємства. Водночас зростання коефіцієнта ліквідності може свідчити про покращення платоспроможності підприємства та поступову адаптацію його діяльності до складних умов функціонування в період воєнного стану.

Негативною тенденцією для підприємства є від'ємне значення коефіцієнта автономії упродовж усього досліджуваного періоду, що свідчить про відсутність достатнього обсягу власного капіталу та високу залежність підприємства від залучених джерел фінансування. Найгірше значення показника спостерігалось у 2022 році (-0,46), що було обумовлено значними збитками підприємства в умовах початку повномасштабної війни. Упродовж 2023–2025 рр. спостерігається поступове покращення значення коефіцієнта автономії, однак у 2025 році його значення все ще залишалося від'ємним (-0,09), що свідчить про збереження проблем фінансової стійкості підприємства.

Загалом результати проміжного аналізу свідчать, що діяльність КП «Теплоенергетик» упродовж 2022–2025 рр. здійснювалася в складних економічних умовах та характеризувалася наявністю значних фінансових ризиків. Водночас підприємству вдалося забезпечити стабільність функціонування систем теплопостачання, зберегти виробничий потенціал та частково покращити окремі показники фінансово-господарської діяльності. Зазначені тенденції обумовлюють необхідність подальшого удосконалення системи менеджменту підприємства, підвищення ефективності управління ресурсами та реалізації заходів щодо зміцнення фінансової стійкості підприємства. Важливого значення за таких умов набуває також забезпечення модернізації виробничої інфраструктури та підвищення результативності управлінських рішень у системі управління підприємством.

2.3. Оцінка системи менеджменту підприємства та проблем забезпечення ефективності діяльності

В реаліях сьогодення результативність системи менеджменту визначається не лише здатністю забезпечувати стабільність виробничих процесів, а й ефективністю управління ресурсами, рівнем фінансової стійкості, організацією кадрового забезпечення та здатністю підприємства реагувати на сучасні економічні виклики. У зв'язку з цим доцільним є проведення оцінювання менеджменту ефективності діяльності КП «Теплоенергетик» з метою визначення проблемних аспектів функціонування підприємства та обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління підприємством.

З урахуванням специфіки діяльності КП «Теплоенергетик» оцінювання ефективності менеджменту доцільно здійснювати за показниками фінансової результативності, ліквідності, фінансової стійкості, управління витратами та кадрового забезпечення підприємства. Основні показники оцінювання менеджменту ефективності діяльності підприємства представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники оцінки менеджменту ефективності діяльності КП «Теплоенергетик»

Показник	Роки				Тенденція
	2022	2023	2024	2025	
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-226 308	-12 544	-36 124	-4 490	Покращення
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,61	0,82	0,91	0,97	Позитивна
Коефіцієнт автономії	-0,46	-0,22	-0,18	-0,09	Часткове покращення
Матеріальні витрати, тис. грн	552 971	405 280	433 633	455 217	Високий рівень
Витрати на оплату праці, тис. грн	116 797	123 093	131 118	160 215	Зростання
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	728	702	701	717	Стабілізація
Рівень зношеності теплових мереж, %	понад 70	понад 70	понад 70	понад 70	Критичний

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності КП «Теплоенергетик» [29]

Аналізуючи показники у табл. 2.5 бачимо, що система менеджменту КП «Теплоенергетик» функціонує в складних умовах та зазнає впливу значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів. Окрім цього, результати проведеного оцінювання дозволяють зробити висновок про наявність окремих позитивних тенденцій у діяльності підприємства, незважаючи на складні умови функціонування в період воєнного стану.

Одним із ключових показників результативності менеджменту є чистий фінансовий результат підприємства. Упродовж досліджуваного періоду діяльність КП «Теплоенергетик» залишалася збитковою, однак спостерігається тенденція до суттєвого скорочення обсягів збитків. Якщо у 2022 році чистий збиток підприємства становив 226 308 тис. грн, то у 2025 році його розмір скоротився до 4 490 тис. грн. Зазначена тенденція свідчить про поступове підвищення результативності управлінських рішень та адаптацію підприємства до складних умов діяльності.

Позитивною тенденцією є також поступове зростання коефіцієнта поточної ліквідності – з 0,61 у 2022 році до 0,97 у 2025 році. Незважаючи на те, що значення показника залишається нижчим за нормативний рівень, така динаміка свідчить про часткове покращення платоспроможності підприємства та підвищення ефективності управління оборотними активами.

Водночас значення коефіцієнта автономії упродовж 2022–2025 рр. залишалося від’ємним, що свідчить про недостатній рівень фінансової стійкості підприємства та високу залежність від залучених джерел фінансування. Незважаючи на поступове покращення значення показника, у 2025 році воно все ще залишалося від’ємним (-0,09), що вказує на збереження фінансових ризиків у діяльності підприємства.

Суттєвий вплив на ефективність менеджменту підприємства має високий рівень матеріальних витрат, які формують найбільшу частку у структурі витрат підприємства. Значна залежність діяльності підприємства від вартості енергетичних ресурсів обумовлює необхідність підвищення

ефективності управління витратами та пошуку шляхів оптимізації ресурсного забезпечення діяльності підприємства.

Позитивним аспектом діяльності КП «Теплоенергетик» КМР» є збереження кадрового потенціалу підприємства. Незважаючи на складні умови воєнного стану, підприємству вдалося забезпечити відносну стабільність чисельності працівників та підтримання функціонування виробничих процесів. Водночас зростання витрат на оплату праці свідчить про підвищення навантаження на фінансові ресурси підприємства та необхідність забезпечення ефективного управління кадровим забезпеченням.

Наступним етапом оцінювання менеджменту ефективності діяльності КП «Теплоенергетик» є проведення аналізу узагальнюючих аналітичних показників, які дозволяють більш комплексно оцінити результативність системи управління підприємством. Використання таких показників дає можливість визначити рівень ефективності управління фінансовими ресурсами, витратами, трудовим потенціалом та активами підприємства, а також оцінити здатність системи менеджменту забезпечувати стабільність функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

Важливого значення у процесі оцінювання менеджменту набуває аналіз рентабельності діяльності, структури витрат, продуктивності праці та динаміки активів підприємства, оскільки саме зазначені показники найбільш повно характеризують результативність управлінських рішень та ефективність функціонування підприємства. Показники результативності системи менеджменту зведено у табл. 2.6.

Одним із найбільш узагальнюючих показників оцінювання результативності менеджменту є рентабельність діяльності підприємства. Упродовж досліджуваного періоду значення показника залишалось від'ємним, що свідчить про збитковість діяльності КП «Теплоенергетик». Найгірше значення показника спостерігалось у 2022 році (-61,7 %), що було обумовлено початком повномасштабної війни, різким зростанням собівартості послуг та погіршенням платоспроможності споживачів.

Водночас у 2023–2025 рр. спостерігається суттєве покращення значення показника, а у 2025 році рівень збитковості діяльності підприємства скоротився до -1,3 %, що свідчить про поступове підвищення ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Таблиця 2.6 – Показники результативності системи менеджменту КП «Теплоенергетик»

Показник	Формула розрахунку	Роки			
		2022	2023	2024	2025
Рентабельність діяльності, %	Чистий фінансовий результат / Чистий дохід $\times 100$	-61,7	-4,1	-10,6	-1,3
Частка матеріальних витрат у собівартості, %	Матеріальні витрати / Собівартість $\times 100$	79,0	73,0	71,1	70,0
Частка витрат на оплату праці у собівартості, %	Витрати на оплату праці / Собівартість $\times 100$	16,7	22,2	21,5	24,6
Продуктивність праці, тис. грн/особу	Чистий дохід / Середньооблікова чисельність працівників	503,6	434,7	488,2	477,1
Темп зростання активів, %	Активи поточного року / Активи попереднього року $\times 100$	–	228,5	123,7	114,7

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності КП «Теплоенергетик» [29]

Аналіз структури витрат свідчить, що найбільшу частку у собівартості послуг підприємства становлять матеріальні витрати. Незважаючи на їх поступове скорочення у структурі собівартості – з 79,0% у 2022 році до 70,0% у 2025 році – рівень матеріаломісткості діяльності підприємства залишається високим, що свідчить про значну залежність діяльності «Теплоенергетик» від вартості енергетичних ресурсів та необхідність підвищення ефективності управління витратами.

Водночас частка витрат на оплату праці у структурі собівартості упродовж досліджуваного періоду зростала – з 16,7 % у 2022 році до 24,6 % у 2025 році. Зазначена тенденція свідчить про необхідність забезпечення належного рівня оплати праці персоналу та збереження кадрового потенціалу підприємства в умовах дефіциту кваліфікованих працівників і функціонування підприємства в умовах воєнного стану.

Показник продуктивності праці упродовж 2022–2025 рр. характеризувався нестабільною динамікою. У 2023 році спостерігалось його зниження до 434,7 тис. грн/особу, що може бути пов'язано зі скороченням доходів підприємства та складними умовами господарювання. Упродовж 2024–2025 рр. ситуація дещо покращилася, однак рівень продуктивності праці залишався нижчим порівняно з 2022 роком.

Позитивною тенденцією у діяльності підприємства є зростання вартості активів. У 2023 році темп зростання активів становив 228,5 %, що свідчить про суттєве збільшення ресурсного потенціалу підприємства. У 2024–2025 рр. темпи зростання активів сповільнилися, однак залишалися позитивними, що характеризує здатність підприємства забезпечувати підтримання та розвиток ресурсної бази навіть в умовах воєнного стану.

Узагальнення результатів проведеного оцінювання менеджменту ефективності діяльності КП «Теплоенергетик» дозволило виявити основні проблемні аспекти функціонування підприємства, які негативно впливають на результати його діяльності та рівень ефективності системи управління. Значна частина виявлених проблем пов'язана зі складними умовами функціонування підприємства в період воєнного стану, високим рівнем зношеності виробничої інфраструктури, значною залежністю від вартості енергетичних ресурсів та недостатнім рівнем фінансової стійкості підприємства.

Так, результати проведеного аналізу свідчать, що система менеджменту КП «Теплоенергетик» забезпечує підтримання стабільності функціонування підприємства та безперервності теплопостачання в умовах значних економічних викликів. Незважаючи на наявність проблемних аспектів діяльності, підприємству вдалося зберегти кадровий потенціал, забезпечити стабільність виробничих процесів та частково покращити окремі показники фінансово-господарської діяльності (табл. 2.7).

Отже, результати проведеної оцінки свідчать, що ефективність менеджменту КП «Теплоенергетик» значною мірою залежить від здатності

системи управління забезпечувати стабільність функціонування підприємства в умовах високого рівня витрат, зношеності виробничої інфраструктури та складних умов господарювання в період воєнного стану.

Таблиця 2.7 – Основні проблеми менеджменту ефективності діяльності КП «Теплоенергетик»

Проблемний аспект	Прояв проблеми на підприємстві	Вплив на результати діяльності
Високий рівень зношеності теплових мереж	Понад 70 % теплових мереж експлуатуються більше 30 років	Зростання втрат теплової енергії, підвищення аварійності та витрат на ремонт
Збитковість діяльності підприємства	Упродовж 2022–2025 рр. підприємство отримувало від’ємний фінансовий результат	Погіршення фінансового стану та обмеження можливостей модернізації
Висока частка матеріальних витрат у собівартості	Матеріальні витрати перевищують 70 % собівартості послуг	Значна залежність діяльності підприємства від вартості енергоресурсів
Недостатній рівень фінансової стійкості	Від’ємне значення коефіцієнта автономії	Висока залежність від зовнішніх джерел фінансування
Значний обсяг заборгованості споживачів	Низький рівень розрахунків населення за послуги теплопостачання, особливо у період воєнного стану	Нестача оборотних коштів та погіршення платоспроможності підприємства
Фізичне та моральне старіння обладнання	Частина виробничого обладнання експлуатується понад 50 років	Зростання витрат на обслуговування та зниження ефективності виробничих процесів
Підвищення витрат на оплату праці	Необхідність утримання та збереження кваліфікованого персоналу	Зростання навантаження на фінансові ресурси підприємства
Наслідки воєнного стану	Міграція населення, нестабільність розрахунків, зростання цін на ресурси	Ускладнення забезпечення стабільності фінансово-господарської діяльності

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведеного дослідження [17;19]

Проведений аналіз дозволив встановити, що система менеджменту підприємства забезпечує підтримання безперервності теплопостачання, збереження кадрового потенціалу та стабільність виробничих процесів, що є важливим для функціонування підприємства критичної інфраструктури. Наявність зазначених проблем негативно впливає на результативність діяльності підприємства та обмежує можливості забезпечення його довгострокового розвитку.

За таких умов важливого значення набуває необхідність подальшого удосконалення менеджменту ефективності діяльності підприємства, зокрема у напрямі підвищення ефективності управління витратами, зміцнення фінансової стійкості, модернізації виробничої інфраструктури та підвищення результативності управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ТЕПЛОЕНЕРГЕТИК» КМР»

3.1. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства

Ефективність діяльності підприємств теплоенергетики значною мірою визначається здатністю системи менеджменту забезпечувати стабільність виробничих процесів, раціональне використання ресурсів та адаптацію підприємства до змін умов господарювання. Для КП «Теплоенергетик» питання підвищення ефективності діяльності набуває особливого значення з огляду на високий рівень зношеності теплових мереж, значну частку матеріальних витрат у собівартості послуг, недостатній рівень фінансової стійкості та необхідність забезпечення безперебійного теплопостачання споживачів [7].

Результати проведеного аналізу свідчать про необхідність реалізації стратегічних заходів, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства, оптимізацію витрат, модернізацію виробничої інфраструктури та удосконалення управління ресурсним забезпеченням. У зв'язку з цим важливого значення набуває визначення стратегічних орієнтирів удосконалення менеджменту ефективності діяльності КП «Теплоенергетик».

На наше переконання, стратегічні орієнтири підвищення ефективності діяльності КП «Теплоенергетик» мають бути спрямовані насамперед на забезпечення стабільності функціонування підприємства, зниження рівня витрат, підвищення фінансової стійкості та модернізацію виробничої інфраструктури. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, реалізація стратегічних заходів повинна охоплювати як виробничу, так і фінансово-управлінську складову діяльності підприємства (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Стратегічні орієнтири підвищення ефективності діяльності КП «Теплоенергетик»

Джерело: сформовано автором

Реалізація визначених стратегічних орієнтирів підвищення ефективності діяльності комунального підприємства «Теплоенергетик» потребує комплексного удосконалення як виробничої, так і управлінської складової діяльності підприємства. Важливого значення за таких умов набуває не лише визначення стратегічних напрямів розвитку, а й практична реалізація відповідних заходів у діяльності окремих структурних підрозділів підприємства.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства є удосконалення управління витратами. Практична реалізація зазначеного напрямку може здійснюватися насамперед у межах діяльності планово-економічного відділу, бухгалтерії та виробничо-технічного відділу підприємства. Основними заходами у цьому напрямі можуть бути посилення контролю за використанням матеріальних ресурсів, впровадження системи моніторингу витрат енергоресурсів, удосконалення планування собівартості послуг та проведення постійного аналізу структури витрат підприємства. Важливим аспектом є також скорочення непродуктивних витрат і втрат теплової енергії у процесі транспортування.

Іншим стратегічним напрямом діяльності «Теплоенергетик» є модернізація теплових мереж та виробничого обладнання. Реалізація

зазначеного напрямку повинна здійснюватися за участю виробничо-технічного відділу, ремонтно-експлуатаційної служби, служби теплових мереж та енергетичних підрозділів підприємства. Практичне значення у цьому напрямі мають реконструкція аварійних ділянок теплових мереж, оновлення котельного обладнання, заміна застарілих трубопроводів, впровадження енергоощадного обладнання та проведення технічної модернізації об'єктів теплопостачання. Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню втрат теплової енергії, скороченню аварійності та підвищенню надійності систем теплопостачання.

Не менш важливим напрямом є підвищення фінансової стійкості підприємства. Практичне впровадження заходів у цьому напрямі може здійснюватися у межах діяльності фінансово-економічних підрозділів, юридичного відділу та абонентської служби підприємства. Основними заходами мають стати посилення контролю за станом дебіторської заборгованості, удосконалення роботи зі споживачами щодо своєчасності розрахунків за послуги теплопостачання, залучення інвестиційних ресурсів та участь у державних і міжнародних програмах підтримки підприємств критичної інфраструктури.

Важливого значення для КП «Теплоенергетик» набуває також підвищення енергоефективності діяльності підприємства. Реалізація цього напрямку може здійснюватися у межах діяльності енергетичних служб, виробничо-технічного відділу та підрозділів теплопостачання. Практичними заходами у цьому напрямі можуть бути впровадження сучасних енергоефективних технологій, встановлення автоматизованих систем контролю споживання енергоресурсів, оптимізація режимів роботи котелень та зниження втрат теплової енергії під час її транспортування.

Окремим напрямом удосконалення діяльності підприємства є розвиток кадрового забезпечення та підвищення ефективності управління персоналом. Практична реалізація зазначених заходів повинна здійснюватися відділом кадрів та керівниками структурних підрозділів підприємства. Основними

заходами можуть бути підвищення кваліфікації працівників, розвиток системи мотивації персоналу, забезпечення кадрової стабільності та удосконалення оцінювання результатів праці працівників підприємства.

Серед визначених стратегічних орієнтирів підвищення ефективності діяльності КП «Теплоенергетик» найбільш важливого значення набуває удосконалення управління витратами та модернізація теплових мереж підприємства. Необхідність реалізації зазначених заходів обумовлена високою часткою матеріальних витрат у структурі собівартості послуг, значними втратами теплової енергії та високим рівнем зношеності виробничої інфраструктури підприємства.

Одним із пріоритетних напрямів діяльності підприємства має стати поступова реконструкція аварійних ділянок теплових мереж та заміна застарілого обладнання. Реалізація зазначених заходів дозволить скоротити втрати теплової енергії під час транспортування, знизити рівень аварійності та підвищити надійність функціонування систем тепlopостачання. Важливого значення набуває також впровадження енергоефективного обладнання та сучасних технологій регулювання тепlopостачання, що сприятиме зниженню рівня енерговитрат підприємства.

Удосконалення управління витратами підприємства доцільно здійснювати шляхом посилення контролю за використанням матеріальних ресурсів, оптимізації структури витрат та впровадження систем постійного моніторингу витрат енергоресурсів. Практичне значення у цьому напрямі має також удосконалення планування витрат та підвищення ефективності роботи структурних підрозділів підприємства.

Досягнення визначених стратегічних орієнтирів підвищення ефективності діяльності КП «Теплоенергетик» значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечити впровадження сучасних цифрових та інноваційних підходів у систему менеджменту, спрямованих на удосконалення управління виробничими процесами, ресурсним забезпеченням та діяльністю структурних підрозділів підприємства.

3.2. Впровадження цифрових та інноваційних підходів у систему менеджменту підприємства

Розвиток підприємств теплоенергетичної галузі в сучасних умовах неможливий без впровадження цифрових та інноваційних рішень у систему менеджменту підприємства. Для КП «Теплоенергетик» цифровізація управлінських і виробничих процесів є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки дозволяє забезпечити оперативність управління, підвищити рівень контролю за використанням ресурсів та покращити якість теплопостачання споживачів.

Необхідність впровадження цифрових та інноваційних підходів у діяльність КП «Теплоенергетик» обумовлена високим рівнем зношеності виробничої інфраструктури, значними витратами енергетичних ресурсів, потребою підвищення енергоефективності та необхідністю забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах воєнного стану.

Одним із ключових напрямів удосконалення діяльності підприємства є впровадження цифрових технологій, автоматизація управлінських процесів та використання цифрових інструментів контролю й моніторингу діяльності підприємства [9;19].

Впровадження цифрових та інноваційних підходів у систему менеджменту КП «Теплоенергетик» КМР» повинно бути спрямоване на підвищення результативності управління виробничими процесами, удосконалення системи обліку ресурсів, зниження рівня витрат, підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та забезпечення ефективної взаємодії підприємства зі споживачами послуг теплопостачання (рис. 3.2) [16].

Представлені на рис. 3.2 напрями впровадження цифрових та інноваційних підходів у систему менеджменту КП «Теплоенергетик» КМР» демонструють комплексний підхід до удосконалення управління діяльністю підприємства. Реалізація зазначених напрямів орієнтована на підвищення

оперативності управління, покращення контролю за використанням ресурсів, автоматизацію виробничих процесів та підвищення результативності функціонування підприємства загалом.

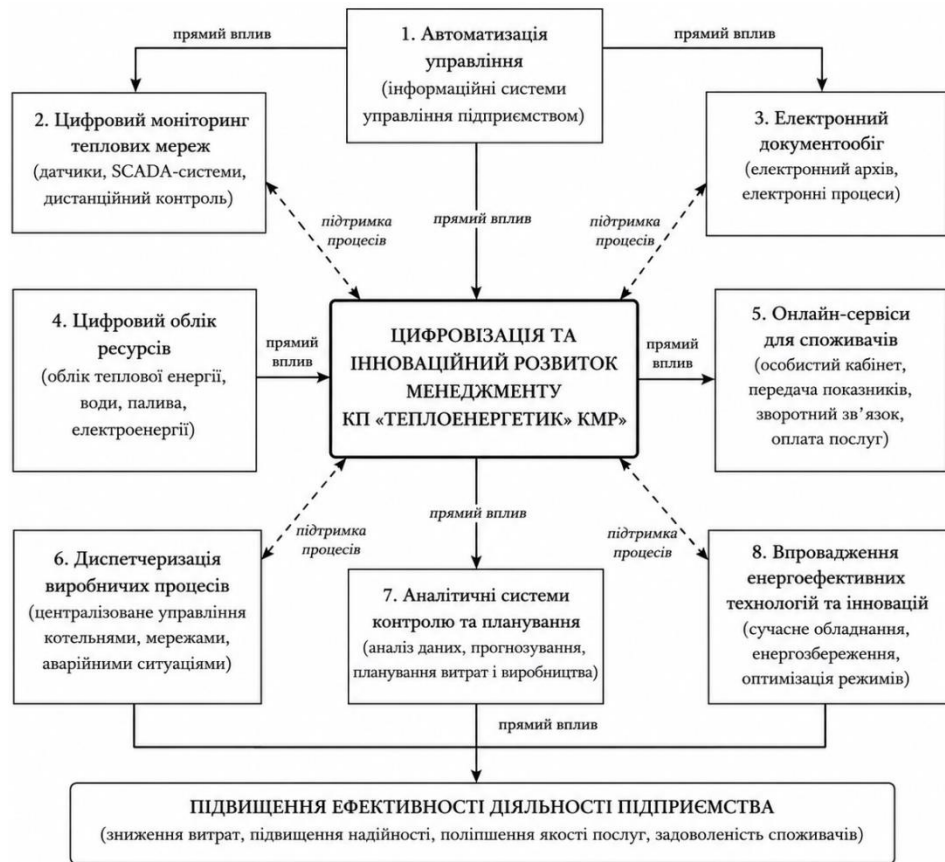


Рисунок 3.2 – Напрями впровадження цифрових та інноваційних підходів у систему менеджменту КП «Теплоенергетик» КМР»

Джерело: згенеровано автором із використанням ШІ (ChatGPT, OpenAI GPT-5.5, 01.06.2026) на основі результатів проведеного дослідження

Одним із ключових елементів цифрової трансформації підприємства є автоматизація управління, що передбачає використання сучасних інформаційних систем для обробки та аналізу управлінської інформації. Запровадження таких систем дозволить підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, удосконалити координацію діяльності структурних підрозділів та забезпечити централізоване управління виробничими й фінансовими процесами.

Суттєву роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства відіграє цифровий моніторинг теплових мереж і диспетчеризація виробничих

процесів. Використання SCADA-систем, автоматизованих датчиків та дистанційного контролю сприятиме своєчасному виявленню аварійних ситуацій, контролю режимів роботи обладнання та скороченню втрат теплової енергії під час транспортування. Для КП «Теплоенергетик» реалізація таких рішень є особливо актуальною з огляду на високий рівень зношеності теплових мереж підприємства.

Окремий напрям удосконалення системи менеджменту пов'язаний із впровадженням електронного документообігу та цифрового обліку ресурсів. Автоматизація документообігу дозволить скоротити тривалість обробки документації, підвищити ефективність інформаційної взаємодії між структурними підрозділами та знизити обсяги паперового документообігу. Запровадження цифрового обліку енергетичних і матеріальних ресурсів забезпечить більш точний контроль витрат та підвищить якість планування ресурсного забезпечення підприємства [24].

Підвищенню результативності діяльності підприємства сприятиме також розвиток онлайн-сервісів для споживачів послуг теплопостачання. Використання особистих кабінетів споживачів, електронної передачі показників та онлайн-оплати послуг дозволить покращити комунікацію підприємства зі споживачами, підвищити рівень платіжної дисципліни та оптимізувати роботу абонентської служби підприємства.

Загалом реалізація представлених на рис. 3.2 напрямів цифровізації та інноваційного розвитку системи менеджменту КП «Теплоенергетик» створить передумови для підвищення ефективності управління підприємством, удосконалення виробничих процесів, зниження рівня витрат та підвищення надійності функціонування систем теплопостачання. Крім того, впровадження цифрових рішень сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до сучасних економічних викликів та змін умов господарювання.

Очікувані результати впровадження цифрових та інноваційних підходів у систему менеджменту КП «Теплоенергетик» представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Очікувані результати впровадження цифрових та інноваційних підходів у систему менеджменту КП «Теплоенергетик»

Напрямок цифровізації	Очікуваний результат для підприємства
Автоматизація управлінських процесів	➤ Підвищення оперативності прийняття управлінських рішень
Цифровий моніторинг теплових мереж	➤ Скорочення втрат теплової енергії та зниження аварійності
Електронний документообіг	➤ Оптимізація документообігу та скорочення часу обробки інформації
Цифровий облік ресурсів	➤ Підвищення контролю за використанням енергетичних і матеріальних ресурсів
Онлайн-сервіси для споживачів	➤ Покращення якості обслуговування та підвищення рівня розрахунків
Диспетчеризація виробничих процесів	➤ Підвищення ефективності контролю роботи систем теплопостачання
Впровадження енергоефективних технологій	➤ Зниження рівня витрат та підвищення енергоефективності діяльності

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведеного дослідження

Ефективність реалізації стратегічних напрямів удосконалення діяльності «Теплоенергетик» значною мірою залежить також від рівня державної підтримки та результативності механізмів державного регулювання у сфері теплопостачання. Для підприємств теплоенергетичної галузі важливе значення має формування сприятливих умов для модернізації виробничої інфраструктури, залучення інвестиційних ресурсів, оновлення теплових мереж та впровадження енергоефективних і цифрових технологій. У зв'язку з цим особлива роль належить державній політиці у сфері тарифного регулювання, підтримки підприємств критичної інфраструктури та реалізації програм енергетичної безпеки й енергоефективності [7].

Поряд із державним рівнем, важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності КП «Теплоенергетик» відіграє підтримка з боку органів місцевого самоврядування та регіональних програм розвитку комунальної інфраструктури. Реалізація спільних заходів щодо реконструкції теплових мереж, модернізації обладнання, впровадження цифрових рішень та залучення міжнародної технічної допомоги створює передумови для підвищення результативності функціонування підприємства та забезпечення стабільності теплопостачання споживачів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних, організаційно-управлінських та практичних аспектів менеджменту ефективності діяльності підприємства теплоенергетичної галузі на прикладі КП «Теплоенергетик». За результатами проведеного дослідження сформовано відповідні висновки.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади менеджменту ефективності діяльності підприємства. Визначено сутність ефективності діяльності підприємства та особливості менеджменту ефективності в сучасних умовах господарювання. Встановлено, що ефективність діяльності підприємства формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів та значною мірою залежить від результативності системи управління, якості управлінських рішень, рівня організації виробничих процесів і здатності підприємства адаптуватися до змін умов господарювання. Узагальнено основні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства та визначено систему показників, що характеризують результативність управління діяльністю підприємства.

У другому розділі проведено аналіз діяльності та оцінювання менеджменту ефективності діяльності КП «Теплоенергетик». Досліджено організаційно-управлінську характеристику підприємства, встановлено особливості його функціонування та структури управління. Визначено, що підприємство забезпечує теплопостачання значної частини споживачів м. Кропивницький та смт. Нове й виконує важливу функцію у сфері забезпечення стабільності функціонування об'єктів критичної інфраструктури.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства засвідчив наявність низки проблемних аспектів, зокрема високого рівня матеріальних витрат, недостатнього рівня фінансової стійкості, збитковості діяльності та значного рівня зношеності теплових мереж і виробничого

обладнання. Підтверджено, що упродовж 2022–2025 рр. діяльність підприємства здійснювалася в складних економічних умовах та зазнала негативного впливу воєнного стану, зростання вартості енергетичних ресурсів і погіршення платоспроможності споживачів. Водночас результати оцінювання свідчать про поступове покращення окремих показників діяльності підприємства, збереження кадрового потенціалу та забезпечення стабільності функціонування систем теплопостачання.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні орієнтири удосконалення менеджменту ефективності діяльності підприємства. З'ясовано, що пріоритетними напрямками підвищення ефективності діяльності підприємства є удосконалення управління витратами, підвищення фінансової стійкості, модернізація теплових мереж та виробничого обладнання, підвищення енергоефективності діяльності підприємства та удосконалення системи управління ресурсами.

Обґрунтовано доцільність впровадження цифрових та інноваційних підходів у систему менеджменту підприємства, зокрема автоматизації управлінських процесів, цифрового моніторингу теплових мереж, електронного документообігу, цифрового обліку ресурсів та розвитку онлайн-сервісів для споживачів.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що підвищення ефективності діяльності КП «Теплоенергетик» потребує комплексного підходу до удосконалення системи менеджменту, модернізації виробничої інфраструктури, впровадження цифрових технологій та забезпечення ефективного управління ресурсами підприємства. Реалізація запропонованих заходів створить передумови для підвищення результативності діяльності підприємства, зміцнення його фінансової стійкості та забезпечення стабільності функціонування систем теплопостачання в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с. URL: <https://culonline.com.ua/upravlinnja-personalom-pidruchnik-balabanova-l-v-sardak-o-v-pid-2>
2. Бланк І. О. Управління фінансовими ресурсами підприємства : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2018. 384 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/2f7f2f4db7d2f7fd5a73eec2f3f8bb2d.pdf>
3. Блінов І., Денисюк С., Лежнюк П. та ін. Цифрова трансформація електроенергетики України: реалізація в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення : монографія. Київ : Інститут електродинаміки НАН України, 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/400868723_Cifrova_transformacia_elektroenergetiki_Ukraini_Realizacia_v_umovah_voennogo_o_stanu_ta_povoennogo_vidnovlenna_Monografia
4. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 400 с. URL: <https://culonline.com.ua/strategichne-upravlinnja-pidpriemstvom-navchalnij-posibnik-vasilenko-v-o-pid-2>
5. Горлачук В. В., Коваленко О. Ю., Белінська С. М. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства : навчальний посібник. Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 308 с. URL: https://retfk.edu.rv.ua/wp-content/uploads/2024/03/Горлачук-В.-В.-Економічний_аналіз-господарської_діяльності-підприємства.pdf
6. Дацій О. І., Мельник Л. Г., Дашко І. М. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 452 с. URL: <https://konzor.com.ua/menedzhment-organizacij-i-administruvannja>
7. Децентралізація систем теплопостачання – важливий елемент стійкості та розвитку громад в умовах війни. Міністерство розвитку громад

та території України. 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/detsentralizatsiia-system-teplopostachannia-vazhlyvyi-element-stiikosti-ta-rozvytku-hromad-v-umovakh-viiny-kostiantyn-kovalchuk>

8. Єршова Н. Ю. Економічний аналіз : навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/59af283b-5121-49aa-a0bd-336fb43f4ea2>

9. Закон України «Про особливості регулювання відносин на ринку природного газу та у сфері теплопостачання під час дії воєнного стану та подальшого відновлення їх функціонування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4213-20>

10. Звіт керівника КП «Теплоенергетик» Кропивницької міської ради». URL: <https://teploenergetik.kr.ua/zvit-kerivnika>

11. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 479 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8c4f0f35-2ef3-4e62-8d7f-1b8d3c3b4c51/content>

12. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 416 с. URL: <https://academia-pc.com.ua/product/340>

13. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2019. 824 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/d7bfc2d0a4c2f66b8c6b4a1f3e9d9c7e.pdf>

14. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2011. 513 с. URL: <https://kh.maup.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/8-Економічний-аналіз-2024.pdf>

15. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Загальна інформація щодо звітності у сфері теплопостачання. URL: <https://www.nerc.gov.ua/sferi->

[diylnosti/teplo/teplopstachalni-pidpriyemstva/zvitnist-u-sferi-teplopstachannya/zagalna-informaciya](#)

16. Онищенко В. О. Стимулююче тарифне регулювання комунальних послуг як інструмент модернізації інженерної інфраструктури. Проблеми економіки. 2021. № 1. С. 28–44. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-28_44.pdf

17. Оперативна оцінка руйнувань та економічних втрат у секторі централізованого теплопостачання, спричинених російською агресією в Україні. VoxUkraine. 2022. URL: <https://voxukraine.org/operatyvna-otsinka-rujnuvan-ta-ekonomichnyh-vtrat-u-sektori-tsentralizovanogo-teplopstachannya-sprychynenyh-rosijskoyu-agresiyeyu-v-ukrayini>

18. Офіційний вебсайт комунального підприємства «Теплоенергетик» Кропивницької міської ради». URL: <https://teploenergetik.kr.ua/>

19. Петренко О. Державне регулювання житлово-комунального господарства України в сучасних умовах : монографія. Київ : Державний торговельно-економічний університет, 2022. URL: <https://dp.knute.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7140/1/Петренко.pdf>

20. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. Фінанси підприємств : підручник. 9-те вид. Київ : КНЕУ, 2018. 519 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1d1b57f1-f6f2-4e4b-9b31-52b7c9df2c4e/content>

21. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 528 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197222981.pdf>

22. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 654 с. URL: https://pidru4niki.com/ekonomika/ekonomichniy_analiz_diylnosti_pidpriyemstva

23. Серединська В. М., Загородна О. М., Федорович Р. В. Економічний аналіз : навчальний посібник. Тернопіль : Астон, 2010. 624 с.

URL: <https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/Федорович-Р.-В.-Економічний-аналіз.pdf>.

24. Смолінська Н. В. Напрями удосконалення діяльності житлово-комунальних підприємств в умовах реформування ЖКГ. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 3. С. 231–236. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-3-37.pdf>

25. Стан муніципального теплопостачання в Україні : аналітичний звіт. Green Deal Ukraïna, 2025. URL: <https://greendealukraina.org/uk/assets/images/reports/status-of-municipal-heat-supply-ukr.pdf>

26. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 554 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7d0f3a2e-0b7d-4d7f-8fcb-2a7d89f63d11/content>

27. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифрової економіки : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2020. 480 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/Mg==/4b5c2f5d0e0e89f7a6d0d5d6f6f8d9d7.pdf>

28. Федулова Л. І. Управління ефективністю розвитку підприємства : монографія. Київ : Київський національний економічний університет, 2020. 420 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0f52d9f6-b3c5-4e7f-b58d-5a9f9d8f0d31/content>

29. Фінансова звітність КП «Теплоенергетик» Кропивницької міської ради». URL: <https://teploenergetik.kr.ua/finansova-zvitnist>

30. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 699 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d2e63c3f-3f71-4e65-9f8a-4a5f5a3d6d51/content>

31. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 2007. 251 p. URL: <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230590601>

32. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York : Harper Business, 2007. 224 p. URL: <https://www.harpercollins.com/products/management-challenges-for-the-21st-century-peter-f-drucker>

33. Fayol H. General and Industrial Management. London : Ravenio Books, 2016. 138 p. URL: <https://archive.org/details/generalindustria00fayoiala>
34. Mintzberg H. Managing. Oakland : Berrett-Koehler Publishers, 2011. 304 p. URL: <https://www.bkconnection.com/books/title/managing>
35. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p. URL: <https://www.simonandschuster.com/books/Competitive-Advantage/Michael-E-Porter/9781416595847>
36. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. Mansfield Centre : Martino Fine Books, 2011. 77 p. URL: <https://www.gutenberg.org/ebooks/6435>

ДОДАТКИ