

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЯКОСТІ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
«ТЕПЛОЕНЕРГО»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЕН-61
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»



_____ Євгеній ДРОЗДЕНКО
Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент,
доцент закладу вищої освіти



_____ Ольга КРИКУН
Рецензент: Директор КП
«Теплоенерго»



_____ Сергій МАЛИШЕВ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

(ім'я, прізвище)

«10» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Дрозденко Євгена Денисовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності і якості управлінських рішень у комунальному підприємстві «Теплоенерго»»
керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук,
доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 11 листопада 2025 року
№2101-5/4103

2. Строк подання студентом роботи «02» грудня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити теоретичні основи управлінських рішень та підходи до оцінювання їх ефективності; провести характеристику діяльності КП «Теплоенерго»; проаналізувати систему управління та процес ухвалення рішень на підприємстві; визначити основні проблеми та фактори, що знижують якість управлінських рішень; здійснити оцінку витрат із використанням ABC/XYZ-аналізу; обґрунтувати напрями підвищення ефективності рішень; розробити пропозиції щодо створення внутрішньої системи підтримки рішень, оптимізації бізнес-процесів та підвищення фінансової стабільності підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: «Теоретико-методологічні засади підвищення ефективності та якості управлінських рішень».
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: «Аналіз ефективності та якості управлінських рішень на комунальному підприємстві «Теплоенерго»».
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: «Шляхи удосконалення якості та ефективності управлінських рішень на кп «Теплоенерго»»
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «02» вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Євгеній ДРОЗДЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Ольга КРИКУН

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Олена ТРОХИМЕЦЬ

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	5
1.1. Сутність, зміст та роль управлінських рішень у діяльності організації	5
1.2. Основні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ТЕПЛОЕНЕРГО».....	24
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	24
2.2. Аналіз системи управління та процесу ухвалення управлінських рішень на КП «Теплоенерго».....	27
2.3. Виявлення проблем та обґрунтування шляхів підвищення якості управлінських рішень у діяльності КП «Теплоенерго».....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА КП «ТЕПЛОЕНЕРГО».....	48
3.1. Формування внутрішньої системи підтримки управлінських рішень на основі експертної комісії підприємства.....	48
3.2. Оптимізація управлінських і виробничих процесів на основі сучасних методів менеджменту.....	58
3.3. Програма фінансової стабілізації та модернізації КП «Теплоенерго».....	65
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Сучасні комунальні підприємства функціонують в умовах високої нестабільності, зростання цін на енергоресурси, значного фізичного зношення інфраструктури та обмеженості фінансових ресурсів. За таких обставин, від правильності управлінських рішень, залежить практично все. Оскільки саме вони визначають ефективність використання ресурсів, стабільність виробничих процесів та спроможність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Головна проблема в тому, що традиційні підходи до ухвалення рішень, характерні для більшості теплокомуненерго, вже не забезпечують необхідного рівня економічної стійкості та технічної надійності. Зокрема, КП «Теплоенерго» стикається з високою енергоємністю виробництва, значними технологічними втратами, непрозорою структурою витрат та недостатнім рівнем цифровізації.

Актуальність теми зумовлена необхідністю переходу підприємства до системного використання сучасних методів менеджменту, аналітичних інструментів та цифрових технологій. Попри наявність наукових праць, присвячених управлінським рішенням (С. Бреус, Ю. Неміш, П. Друкер, О. Грішнова), їх рекомендації лише частково адаптовані до специфіки комунальних підприємств України. Недостатньо розкритими залишаються питання впровадження ризик-орієнтованого планування, застосування ABC/XYZ-аналізу у сфері теплопостачання, створення внутрішніх експертних комісій та використання цифрових інструментів підтримки ухвалення рішень. Тому і виникла потреба в такому дослідженні.

Метою роботи є обґрунтування та розроблення шляхів підвищення ефективності й якості управлінських рішень на КП «Теплоенерго» на основі поєднання сучасних методів менеджменту, цифрових технологій та аналітичних інструментів.

Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити сутність та роль управлінських рішень;
- узагальнити теоретичні підходи щодо оцінки їх ефективності;
- проаналізувати систему управління та процес ухвалення рішень на КП «Теплоенерго»;

- виявити проблеми та чинники, що знижують ефективність управління;
- обґрунтувати напрями удосконалення управлінських рішень;
- розробити комплексний механізм підвищення їх якості та ефективності.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність комунального підприємства «Теплоенерго», спрямована на забезпечення його функціонування та розвитку.

Предметом дослідження є методи, механізми та інструменти підвищення якості й ефективності управлінських рішень на КП «Теплоенерго».

У роботі застосовано методи системного та порівняльного аналізу, ABC/XYZ-аналіз, економіко-статистичні методи, елементи ризик-орієнтованого підходу, аналіз технічних та фінансових даних, метод узагальнення та структурно-логічний метод.

Наукова новизна полягає в адаптації та розвитку інструментів підтримки управлінських рішень для умов комунального підприємства, зокрема у розробленні моделі внутрішньої експертної комісії та інтегрованої системи управлінських даних.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність КП «Теплоенерго», що сприятиме підвищенню ефективності управління, зменшенню витрат та покращенню фінансової стійкості.

Апробацію результатів дослідження здійснено за допомогою участі у ІХ Міжнародній студентській науковій конференції «Глобалізація наукових знань: міжнародна співпраця та інтеграція галузей наук» 7 листопада 2025 р. м. Черкаси.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 42 джерела та 1 додаток. Робота містить 8 рисунків і 9 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність, зміст та роль управлінських рішень у діяльності організації

Управлінська діяльність є однією з основних засад функціонування будь-якої організації, оскільки вона гарантує раціональне використання ресурсів, успіх у досягненні стратегічних цілей, а також здатність адаптувати підприємство до ситуації. Як зазначає С. Бреус, саме через серію управлінських рішень основні види діяльності систем управління реалізуються з цієї причини: планування, організація, мотивація та контроль формують комплексний управлінський цикл [9]. Центральним у цьому процесі є управлінське рішення, без якого стає неможливим координувати дії всіх структурних елементів організації. У сучасній науковій практиці, рішення як менеджера передбачає обґрунтований вибір найкращої альтернативи для досягнення мети. Як зазначає М. Мескон, управлінське рішення є логічним, базується на аналізі інформації, оцінці ризиків та пошуку оптимального методу і раціонального вибору. П. Друкер підтримує цю думку і підкреслює, що процес прийняття рішень не є відповіддю на виклик, а скоріше свідомим актом конфігурації майбутнього стану системи управління, як вона розвивається [9, 28]. У вітчизняній науковій літературі (зокрема, у роботах Ю. Немиша та С. Бреуса) управлінське рішення можна визначити як продукт аналітичного процесу, що поєднує раціональні, інтуїтивні та соціально-психологічні елементи [9, 28]. Згідно з сучасним поглядом, кожен з цих факторів, а також людський фактор, компетентність і творчі здібності менеджера є критичними у тому, як менеджер повинен брати на себе відповідальність за прийняття рішення. Управлінське рішення розглядається

як комплексна система дій, що включає аналіз проблеми, визначення проблеми, ідентифікацію цілей, пошук альтернатив, розгляд, вибір альтернатив, оцінку та вибір найкращої можливої альтернативи. В основі цього процесу лежить точна, відповідна, надійна та своєчасна інформація - цифровізація та інструменти аналізу також значно підвищують швидкість і точність прийняття рішень [11]. Таким чином, прийняття рішення - це рішення, яке свідомо приймається між кількома варіантами, з метою досягнення організаційної мети або вирішення проблеми. Інтелектуальне мислення менеджера, роздуми про рішення та дії відповідно до цих знань - це те, що називається процесом прийняття рішень. Прийняття рішень у менеджменті дуже часто є результатом не однієї діяльності, а скоріше безперервного процесу, що охоплює ідентифікацію проблеми, аналіз ситуації та остаточний вибір, впровадження та процес оцінки. Тому управлінське рішення є поєднанням процесу та наслідку діяльності, і воно заповнює міст від аналітичного розгляду ситуації до практичного управлінського дії.

Усе це свідчить про те, що управлінське рішення не існує окремо від загальної архітектури системи управління. Воно формується та реалізується в межах певної організаційної структури, де кожна функція, як планування, організація, мотивація та контроль, не лише взаємодіють одна з одною, але й створюють систему взаємозалежних процесів. Саме тому ефективність будь-якого рішення визначається тим, наскільки гармонійно працюють усі елементи управлінського механізму, як циркулює інформація та як розподіляється відповідальність серед учасників процесу.

Щоб зрозуміти управлінське рішення в контексті системи управління, пропонується розглянути її структуру функцій та зв'язків між основними компонентами в процесі управління (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Місце та роль управлінського рішення в системі менеджменту організації

Джерело: побудовано автором на основі даних [17, 28]

На рисунку 1.1, управлінське рішення розглядається як центральна ланка системи менеджменту, що поєднує суб'єкт і об'єкт управління, а також забезпечує взаємодію із зовнішнім середовищем через інформаційні потоки. Зовнішнє середовище генерує інформаційні впливи, які аналізує менеджер - суб'єкт управління. На основі оброблених даних він формує, обґрунтовує та приймає управлінське рішення, яке передається до об'єкта управління - персоналу, структурних підрозділів чи виробничих процесів. Далі здійснюється реалізація рішення, контроль за виконанням і оцінка результатів, що формує зворотний зв'язок, який дозволяє скоригувати подальші дії, оновити інформацію про середовище та розпочати новий управлінський цикл. Таким чином, процес прийняття та реалізації управлінських рішень має динамічний і безперервний характер, а їхня якість визначає ефективність усієї системи менеджменту організації.

Зміст управлінського рішення проявляється через його структуру та елементи. Будь-яке рішення складається з мети, завдань, шляхів досягнення, ресурсного забезпечення, виконавців і термінів реалізації. Усі ці компоненти мають бути логічно узгоджені між собою, оскільки лише цілісна побудова рішення дає змогу досягти бажаного результату. На практиці це означає, що управлінське рішення починається з усвідомлення проблеми, що потребує вирішення. Далі керівник визначає мету, формує критерії оцінки можливих варіантів дій, розробляє альтернативи, аналізує їх наслідки і приймає остаточний вибір. Відповідно, процес прийняття управлінського рішення є багатоступеневим і передбачає не лише логічне мислення, а й використання сучасних методів аналізу, прогнозування та оцінки ризиків.

З огляду на те, що управлінське рішення є багатокомпонентним та поєднує як аналітичні, так і практичні аспекти, важливо не лише розуміти його структуру, а й оцінювати рішення відповідно до їхнього змістового навантаження та впливу на діяльність підприємства. Одним із ключових критеріїв класифікації управлінських рішень є рівень, на якому вони ухвалюються. Узагальнена характеристика основних рівнів управлінських рішень наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Рівні управлінських рішень та їх характеристики

Рівень рішення	Характеристика	Горизонт планування	Приклади
Стратегічний	Визначає місію, бачення, довгострокові цілі, напрям розвитку	3-5 років і більше	Інвестиції, модернізація, вихід на нові ринки
Тактичний	Конкретизує стратегію, формує програми, бюджети, плани	1 рік	Річний бюджет, план ремонтів, кадрова політика
Оперативний	Регулює щоденну діяльність, забезпечує стабільність процесів	Дні, тижні, місяці	Графіки виконання, зміни технологічного режиму

Джерело: побудовано автором на основі даних [25, 26]

Представлена в таблиці 1.1 класифікація демонструє, що управлінські рішення різняться не лише за змістом, а й за масштабом впливу, часовим горизонтом та функціональним призначенням. На стратегічному рівні формуються рішення, що визначають довгострокові орієнтири розвитку підприємства, його місію, бачення та ключові напрями змін. Такі рішення вимагають ґрунтовного аналізу зовнішнього середовища, ринкових тенденцій і потенційних ризиків, оскільки саме вони задають загальну траєкторію руху організації. Тактичні рішення забезпечують деталізацію стратегії, перетворюючи її на конкретні програми, бюджети й плани дій; вони спрямовані на оптимальний розподіл ресурсів та узгодження роботи підрозділів. Оперативні рішення мають короткостроковий характер і забезпечують стабільне функціонування підприємства в поточному режимі - від організації щоденної діяльності до контролю виконання окремих завдань. Попри відмінності, усі три рівні рішень перебувають у тісній взаємодії та формують єдину логічну систему. Порушення ефективності хоча б одного рівня може негативно позначитися на реалізації загальної стратегії та стабільності підприємства, що підкреслює важливість їхнього узгодженого функціонування.

Управлінські рішення можна розглядати і з позиції рівня їхньої важливості. На стратегічному рівні рішення визначають основні напрями розвитку організації, її довгострокові цілі, місію, бачення майбутнього. Такі рішення мають тривалий вплив і вимагають глибокого аналізу зовнішнього середовища, тенденцій ринку, можливостей і загроз. На тактичному рівні ухвалюються рішення, які конкретизують стратегію, формують програми, плани, бюджети, визначають пріоритети для підрозділів. На оперативному рівні приймаються рішення, спрямовані на щоденне управління виробництвом, персоналом, фінансами, постачанням тощо. Незважаючи на відмінності у часових горизонтах, усі рівні рішень тісно пов'язані між собою і

формують єдину систему управління. Неefективність хоча б на одному з рівнів може призвести до порушення балансу всієї системи.

Особливу роль управлінські рішення відіграють у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. В умовах постійних змін, коли зовнішнє середовище стає дедалі складнішим, а конкуренція - більш жорсткою, здатність організації швидко реагувати і приймати адекватні рішення визначає її успіх або поразку. Ефективне управлінське рішення дозволяє підприємству оптимізувати витрати, поліпшити якість продукції, впровадити інновації, підвищити мотивацію персоналу та зміцнити позиції на ринку. Натомість помилкові або запізнiлі рішення можуть призвести до втрати клієнтів, фінансових збитків та зниження репутації. Тому якість управлінських рішень є одним із головних показників професіоналізму керівництва.

Не можна не враховувати, що процес прийняття управлінських рішень завжди відбувається в умовах обмеженості ресурсів, часу та інформації. Менеджери рідко мають змогу володіти повними даними або детально проаналізувати всі можливі альтернативи. У таких ситуаціях ключову роль відіграють досвід, інтуїція, рівень кваліфікації та професійна етика керівника. Як зазначав американський економіст і лауреат Нобелівської премії Г. Саймон, у реальному управлінні більшість рішень не є оптимальними, а лише задовільними, тобто такими, що дозволяють досягти прийняттого результату за умов обмеженої інформації та ресурсів. Цей підхід отримав назву принципу обмеженої раціональності (*bounded rationality*), який суттєво вплинув на подальший розвиток теорії менеджменту. Сучасні дослідження підтверджують, що у світі постійних змін та надлишку інформації саме здатність керівника приймати ефективні рішення в умовах невизначеності стає вирішальним фактором конкурентоспроможності організації [40].

Управлінські рішення можна також розглядати як важливий соціально-психологічний механізм. Будь-яке рішення впливає на колектив, змінює структуру відносин, рівень відповідальності, мотивацію працівників. Якщо рішення приймається без урахування людського фактора, воно може

зіткнутися з опором, нерозумінням або формальним виконанням. Тому ефективний менеджер має вміти не лише аналізувати ситуацію, а й комунікувати з підлеглими, пояснювати зміст рішень, залучати працівників до їх обговорення. Колективна участь у процесі прийняття рішень підвищує рівень залученості персоналу, створює атмосферу довіри та підсилює відповідальність кожного працівника за кінцевий результат. У сучасному менеджменті такий підхід вважається одним із найважливіших чинників підвищення якості управлінських рішень.

Одним із ключових чинників, що впливають на якість управлінських рішень, є дотримання певних принципів. Принцип наукової обґрунтованості передбачає, що рішення мають базуватися на аналізі фактів, статистичних даних, прогнозах і перевірених методиках. Це означає, що інтуїція та досвід керівника є важливими, але вони не повинні замінювати об'єктивний підхід. Принцип системності полягає у врахуванні взаємозв'язків між усіма елементами організації: приймаючи рішення у певній сфері, необхідно оцінювати його вплив на інші напрями діяльності. Принцип оптимальності передбачає вибір такого варіанту, який забезпечує максимальний результат за мінімальних витрат ресурсів. Важливими є також принципи своєчасності, комплексності, реалістичності та гнучкості. Їхнє дотримання дозволяє створити ефективну систему ухвалення рішень, яка відповідає сучасним умовам господарювання.

Не менш значущим є фактор людського елемента у прийнятті управлінських рішень. Жодна аналітична система не може повністю усунути вплив особистості керівника на результат. Досвід, рівень освіти, стиль керівництва, темперамент і навіть емоційний стан можуть суттєво вплинути на те, яким буде кінцеве рішення. У цьому контексті важливу роль відіграє корпоративна культура, що формує загальні правила поведінки, стандарти комунікації та етичні орієнтири в організації. У підприємствах із високою культурою взаємодії рішення приймаються ефективніше, оскільки між керівництвом і працівниками існує довіра, відкритість та взаємна повага. Це

особливо важливо для колегіальних рішень, які передбачають участь кількох менеджерів або команд. Колективне обговорення дозволяє оцінити проблему з різних точок зору, підвищити обґрунтованість вибору і знизити ризик помилок. Однак водночас воно потребує ефективної координації, чіткої структури обговорення і лідера, здатного об'єднати позиції учасників у єдине рішення.

Процес прийняття управлінських рішень тісно пов'язаний із рівнем розвитку інформаційних технологій на підприємстві. Сучасні компанії активно впроваджують системи управління даними, аналітичні платформи, автоматизовані системи планування ресурсів (ERP) та інструменти бізнес-аналітики. Вони дозволяють скоротити час на підготовку рішень, підвищити точність прогнозів і забезпечити прозорість процесів. Особливої актуальності набувають технології штучного інтелекту, які допомагають обробляти великі обсяги інформації, виявляти закономірності та пропонувати оптимальні варіанти дій. Проте навіть за умов цифровізації роль менеджера залишається визначальною: саме він несе відповідальність за кінцевий вибір і результат. Автоматизовані системи лише підсилюють можливості людини, але не замінюють її управлінських функцій.

Важливою характеристикою управлінських рішень є їхня ефективність, яка визначає, наскільки досягнута мета відповідає запланованим результатам і якою ціною це відбулося. Ефективність можна оцінювати як з економічної, так і з соціальної точки зору. З економічного боку вона виражається у збільшенні прибутку, зниженні витрат, підвищенні продуктивності праці або конкурентоспроможності продукції. Соціальний аспект передбачає покращення умов праці, зростання мотивації персоналу, підвищення рівня задоволеності клієнтів та зміцнення іміджу підприємства. У практиці менеджменту ефективне рішення - це таке, яке не лише приносить вигоду, а й створює умови для сталого розвитку організації. Таким чином, ефективність рішень є одним із головних критеріїв оцінки діяльності керівників.

Процес ухвалення рішень не можна розглядати окремо від ризику, адже будь-яке рішення передбачає можливість відхилення фактичних результатів від запланованих. Ризик є невід'ємною частиною управління, і його повне усунення неможливе. Однак грамотне управління ризиками дає змогу зменшити ймовірність негативних наслідків і підвищити стійкість організації до зовнішніх змін. У цьому процесі важливу роль відіграють аналітичні методи - сценарне планування, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод дерева рішень, математичне моделювання. Вони дозволяють оцінити можливі варіанти розвитку подій і вибрати оптимальний шлях дій. Крім того, управління ризиками потребує гнучкості, оскільки ситуація на ринку може змінюватися швидко, і навіть найретельніше обґрунтоване рішення може потребувати коригування.

Роль управлінських рішень у системі менеджменту також полягає в забезпеченні інтеграції всіх підсистем організації. У сучасних підприємствах діяльність різних підрозділів - виробничого, фінансового, маркетингового, кадрового - повинна бути скоординована, і саме через управлінські рішення відбувається узгодження їхніх дій. Кожне рішення має прямий або опосередкований вплив на інші сфери діяльності, тому важливо забезпечити їхню взаємну відповідність. Системний підхід у прийнятті рішень дозволяє уникнути дублювання функцій, неузгоджених дій і конфліктів між підрозділами, що, у свою чергу, підвищує загальну ефективність управління. Крім того, системність сприяє стабільності підприємства, оскільки рішення, прийняті в межах єдиної логіки, формують цілісну управлінську політику.

Слід також наголосити, що управлінські рішення відіграють важливу роль у розвитку інноваційної діяльності підприємства. Саме через рішення впроваджуються нові технології, методи організації праці, підходи до управління персоналом або маркетингу. Інноваційні рішення сприяють не лише економічному зростанню, але й підвищенню конкурентоспроможності підприємства, формуванню його позитивного іміджу та стійкого розвитку. У сучасному бізнесі інновації стали не просто перевагою, а необхідністю, тому

від здатності керівників приймати сміливі, але обґрунтовані рішення залежить майбутнє організації.

У підсумку можна стверджувати, що управлінські рішення - це не лише практичний інструмент управління, а й відображення рівня зрілості системи менеджменту. Вони визначають якість управлінських процесів, ефективність використання ресурсів і здатність підприємства реагувати на виклики зовнішнього середовища. Сутність управлінських рішень полягає у свідомому виборі дій, що забезпечують досягнення цілей, їх зміст - у логічній структурі та взаємозв'язку між усіма елементами управлінського процесу, а роль - у забезпеченні функціонування, розвитку та конкурентоспроможності організації. Без системи якісних управлінських рішень будь-яка організація втрачає керованість, а менеджмент - свій практичний зміст.

Таким чином, управлінські рішення виступають основою ефективного менеджменту, забезпечуючи зв'язок між аналітичною, плановою, організаційною та виконавчою діяльністю. Вони є проявом компетентності керівника, його здатності мислити стратегічно, діяти гнучко й ефективно використовувати ресурси. Розуміння сутності, змісту та ролі управлінських рішень створює фундамент для подальшого вдосконалення управлінських процесів і формування ефективної системи менеджменту, що відповідає вимогам сучасного конкурентного середовища.

1.2. Основні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень.

Оцінка ефективності управлінських рішень є одним із найважливіших етапів процесу управління, адже саме вона дозволяє зрозуміти, наскільки досягнуті результати відповідають поставленим цілям і наскільки доцільним був обраний спосіб їх досягнення. Без аналізу ефективності жодне рішення не може вважатися завершеним, оскільки його реальна цінність проявляється лише після впровадження в практичну діяльність. Визначення ефективності управлінських рішень дає змогу не лише виявити сильні та слабкі сторони

конкретного управлінського впливу, а й накопичити досвід для прийняття майбутніх рішень. У цьому контексті ефективність можна розглядати як інтегральну характеристику якості управління, що відображає здатність системи досягати поставлених цілей за мінімальних витрат ресурсів.

Оцінювання ефективності управлінських рішень базується на визначенні критеріїв, за якими вимірюють досягнуті результати. Критерії зазвичай поділяють на загальні та спеціальні. Загальні відображають загальну результативність управління – ступінь досягнення цілей, відповідність результатів планам, раціональність використання ресурсів і своєчасність виконання рішень. Спеціальні критерії стосуються окремих напрямів діяльності: у фінансовому аспекті це може бути зростання прибутковості, у кадровому – рівень плинності чи розвиток персоналу, у виробничому – продуктивність або зміна собівартості. Такий поділ дозволяє проводити оцінювання більш цілеспрямовано та об'єктивно.

З методологічної точки зору оцінка ефективності управлінських рішень ґрунтується на поєднанні кількісних і якісних методів аналізу. Кількісні методи передбачають використання економічних показників, таких як прибутковість, рентабельність, продуктивність праці, рівень витрат, обсяг реалізованої продукції тощо. Якісні методи орієнтовані на оцінку нематеріальних результатів – задоволеність працівників, рівень організаційної дисципліни, ступінь реалізації потенціалу персоналу, покращення взаємодії між підрозділами, розвиток корпоративної культури. В реальній практиці менеджменту важливо поєднувати обидва підходи, оскільки лише комплексна оцінка дозволяє отримати об'єктивну картину наслідків управлінських дій.

Оцінювання ефективності управлінських рішень передбачає не лише вимірювання результатів, а й порівняння їх із заданими цілями. Відповідно, будь-яке рішення можна вважати ефективним лише тоді, коли воно забезпечує досягнення запланованих результатів у межах прийнятного рівня витрат ресурсів і часу. Якщо результат перевищує очікування, рішення можна вважати високоефективним, а якщо він нижчий за очікування – неефективним.

або частково ефективним. При цьому важливо враховувати, що в управлінні не всі результати можна виміряти у грошовому вираженні. Наприклад, підвищення лояльності працівників або покращення корпоративної репутації підприємства не має прямого фінансового еквівалента, але має вагомий вплив на його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Загалом у теорії та практиці менеджменту виділяють кілька основних підходів до оцінки ефективності управлінських рішень. Найбільш поширеними серед них є економічний, системний, соціально-психологічний та комплексний підходи. Кожен із них має свої особливості, критерії та методи оцінювання. Для наочного розуміння взаємозв'язків між основними теоретико-методологічними підходами до оцінки ефективності управлінських рішень побудовано узагальнену модель, що представлена на рисунку 1.2.

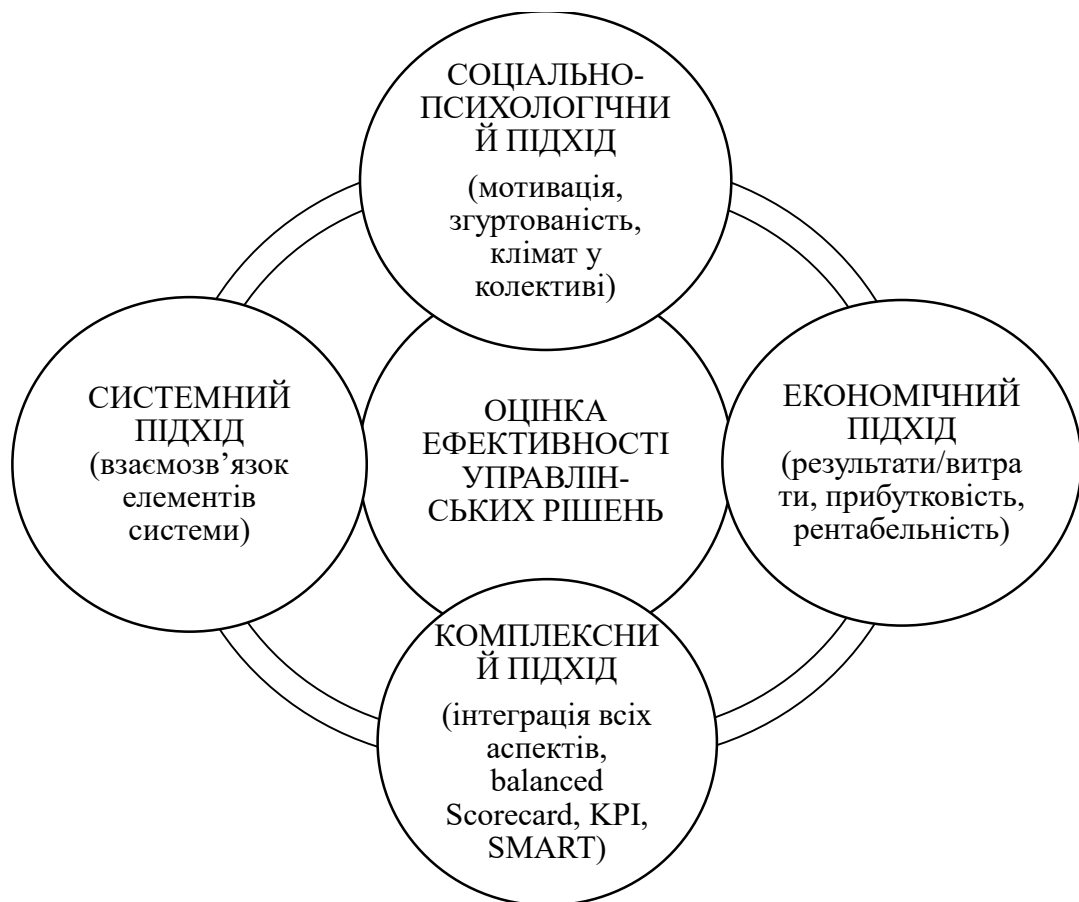


Рисунок 1.2 – Основна модель оцінки ефективності управлінських рішень

Джерело: побудовано автором на основі даних [25, 28]

У наведеній моделі показано, що ефективність управлінських рішень формується під впливом різних методологічних підходів, які взаємодіють між собою. Економічний підхід забезпечує кількісну оцінку результатів, системний дозволяє враховувати структурні зв'язки між елементами управління, соціально-психологічний відображає вплив людського чинника, а комплексний інтегрує всі ці складові в єдину систему оцінювання. Така взаємодія забезпечує цілісність і достовірність оцінки ефективності управлінських рішень у сучасних умовах.

Економічний підхід ґрунтується на порівнянні витрат, понесених у процесі реалізації рішення, з отриманими результатами. У найпростішому вигляді він виражається формулою:

$$E = \frac{P}{B} \quad (1.1)$$

де E — ефективність рішення;

P — результати;

B — витрати.

Такий підхід дає змогу кількісно оцінити ефективність і порівняти різні варіанти управлінських рішень за показниками рентабельності чи окупності. Проте його недоліком є обмеженість, адже він не враховує якісні аспекти управління, соціальні та психологічні наслідки. Наприклад, рішення, що призвело до скорочення витрат шляхом зменшення персоналу, може бути економічно ефективним, але водночас спричинити погіршення морального клімату або втрату кваліфікованих працівників, що в перспективі негативно позначиться на результатах підприємства.

Системний підхід розглядає ефективність управлінських рішень як частину загальної ефективності управління організацією. Він передбачає аналіз не лише кінцевих результатів, а й процесу прийняття рішення: наскільки раціонально було організовано інформаційне забезпечення, чи правильно визначено цілі, чи враховано вплив зовнішніх факторів, чи узгоджено дії між підрозділами. Такий підхід дозволяє розглядати

управлінське рішення у контексті всієї системи менеджменту, де кожен елемент впливає на інші. Сильна сторона цього підходу полягає в тому, що він враховує взаємозв'язки між різними рівнями управління, забезпечує цілісне бачення ефективності та дає змогу виявити «вузькі місця» в організаційній структурі.

Соціально-психологічний підхід до оцінки ефективності управлінських рішень зосереджується на впливі рішення на людський фактор - поведінку, мотивацію, рівень задоволеності працівників. Адже будь-яке управлінське рішення реалізується людьми, і без їхньої підтримки навіть найкраще рішення може залишитися лише на папері. Основними критеріями ефективності в межах цього підходу виступають згуртованість колективу, рівень довіри до керівництва, ступінь участі працівників у процесі ухвалення рішень, плинність кадрів, кількість конфліктів тощо. Застосування соціально-психологічного підходу дозволяє оцінити не лише прямі результати рішення, а й його побічні ефекти, які впливають на моральний клімат та продуктивність праці в колективі.

Комплексний підхід є найбільш збалансованим і сучасним, оскільки поєднує всі попередні підходи. Він передбачає одночасне врахування економічних, організаційних, соціальних і психологічних аспектів діяльності підприємства. При цьому використовуються як кількісні, так і якісні показники. Наприклад, у межах комплексного підходу ефективність управлінського рішення можна оцінювати через систему збалансованих показників (Balanced Scorecard), де поряд із фінансовими критеріями враховуються показники внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку персоналу, задоволеності клієнтів. Такий підхід є особливо актуальним для сучасних компаній, які діють у складному, конкурентному середовищі, де успіх залежить не лише від фінансових результатів, а й від здатності швидко адаптуватися, впроваджувати інновації та підтримувати мотивацію персоналу.

Оцінка ефективності управлінських рішень передбачає визначення критеріїв, за якими здійснюється вимірювання досягнутих результатів. У

науковій літературі ці критерії класифікують на дві основні групи — загальні та спеціальні, що дає змогу систематизувати підходи до оцінювання управлінських впливів та забезпечити їхню об'єктивність. Узагальнену структуру критеріїв наведено на рисунку 1.3.

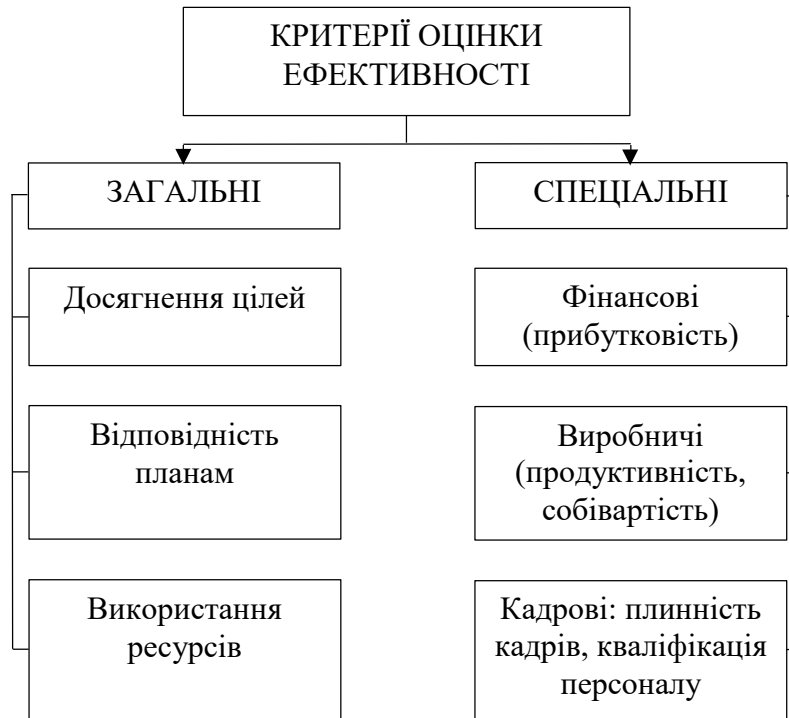


Рисунок 1.3 – Класифікація критеріїв оцінки ефективності управлінських рішень

Джерело: побудовано автором на основі даних [9, 13, 28]

Загальні критерії характеризують загальну результативність управління та відображають ключові параметри досягнення організаційних цілей, відповідність фактичних результатів запланованим, ефективність використання ресурсів та своєчасність виконання управлінських рішень. Спеціальні критерії застосовуються для оцінювання окремих напрямів діяльності підприємства. Зокрема, у фінансовій сфері це може бути зростання прибутковості чи рентабельності, у кадровій - зниження плинності кадрів або підвищення кваліфікації персоналу, а у виробничій - збільшення продуктивності праці або зниження собівартості продукції. Коректний добір

критеріїв забезпечує неупередженість, цілеспрямованість та достовірність оцінювання ефективності управлінських рішень.

Методологічна основа оцінювання ефективності управлінських рішень передбачає використання як класичних, так і сучасних методів аналізу. Традиційно до основних методів належать порівняння, експертна оцінка, економічний аналіз, анкетування, спостереження, методи математичного моделювання та статистичні розрахунки. Порівняльний метод використовується для визначення відмінностей між запланованими та фактичними результатами, а також для порівняння ефективності різних управлінських рішень за аналогічних умов. Експертна оцінка застосовується тоді, коли результати діяльності не піддаються прямому вимірюванню - наприклад, для оцінки якості комунікацій, стилю керівництва або рівня задоволеності працівників. Залучення експертів дозволяє отримати узагальнене бачення ефективності на основі професійного досвіду та інтуїтивного аналізу.

Важливе місце у методології займають кількісні методи, що дозволяють об'єктивно вимірювати результати управлінської діяльності. Вони базуються на розрахунку показників економічного ефекту, таких як приріст прибутку, зниження витрат, скорочення часу на виконання певних функцій, підвищення продуктивності праці, рентабельність рішень. Наприклад, ефективність можна розрахувати за формулою співвідношення економічного ефекту до витрат на реалізацію рішення. Однак у реальній практиці управління цього недостатньо, адже ефект від управлінських дій часто має відкладений характер, тому його складно точно виміряти одразу після впровадження.

Серед якісних методів оцінки ефективності варто відзначити анкетування, інтерв'ювання, метод кейс-аналізу та аналіз соціально-психологічного клімату в колективі. Ці методи дозволяють виявити, як управлінські рішення впливають на мотивацію працівників, рівень їхньої задоволеності роботою, сприйняття корпоративної політики. Особливо важливо це для компаній, орієнтованих на розвиток персоналу та підтримання

позитивного іміджу роботодавця. Адже навіть найекономічніше обґрунтоване рішення може бути неефективним, якщо воно призводить до втрати довіри або зниження лояльності співробітників.

У сучасній науковій практиці все більшого значення набувають інтегровані підходи до оцінки ефективності, які поєднують кількісні та якісні показники. Одним із таких підходів є концепція Balanced Scorecard (BSC). Вона базується на ідеї, що ефективність управління не можна оцінювати лише за фінансовими результатами, оскільки вони є наслідком багатьох внутрішніх процесів. Тому система BSC включає чотири ключові напрями оцінки: фінансові показники, показники взаємодії з клієнтами, показники внутрішніх бізнес-процесів і показники навчання та розвитку персоналу. Збалансована система показників дозволяє оцінювати ефективність управлінських рішень у стратегічному контексті, виявляти взаємозв'язки між короткостроковими результатами та довгостроковими цілями підприємства.

Іншим популярним інструментом є система KPI (Key Performance Indicators) - ключових показників ефективності. Вона дає змогу встановити конкретні вимірювані цілі для окремих підрозділів, керівників і працівників, що дозволяє об'єктивно оцінювати результати управлінських рішень. Наприклад, KPI можуть відображати обсяг продажів, частку ринку, рівень задоволеності клієнтів, плинність кадрів або своєчасність виконання завдань. Ефективність управлінських рішень визначається через ступінь досягнення цих показників. Важливою перевагою підходу є прозорість і можливість оперативного контролю, однак для його застосування необхідно мати чітку систему збору та аналізу даних, що не завжди просто реалізувати на практиці.

Серед сучасних методологічних підходів заслуговує на увагу SMART-модель, яка використовується для постановки і оцінки управлінських цілей. Вона передбачає, що цілі, на досягнення яких спрямовані рішення, мають бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) і обмеженими у часі (Time-bound). Цей підхід дозволяє забезпечити логічність і послідовність у процесі прийняття рішень та

полегшує їх подальшу оцінку. Якщо рішення відповідає SMART-критеріям, його ефективність можна оцінити більш точно, адже результати стають вимірюваними, а витрати - контрольованими.

Ще одним цікавим напрямом сучасної методології є контролінг, який поєднує функції планування, обліку, аналізу і контролю. Контролінг дозволяє здійснювати безперервний моніторинг управлінських рішень і своєчасно коригувати їх у разі відхилень від запланованих результатів. На відміну від традиційного контролю, який фіксує відхилення постфактум, контролінг спрямований на запобігання проблемам через прогнозування можливих наслідків. Таким чином, він виступає інструментом підвищення ефективності управління і формування системи зворотного зв'язку між рішеннями та результатами.

У сучасних умовах цифровізації бізнесу все більшого значення набувають методи data-driven management - управління, заснованого на даних. Використання аналітики великих даних, цифрових панелей моніторингу та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє об'єктивно оцінювати результати управлінських рішень у режимі реального часу. Це підвищує точність прогнозів і дає змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Проте важливо пам'ятати, що технологічні інструменти не можуть повністю замінити управлінське мислення - вони лише допомагають зібрати й опрацювати інформацію для прийняття більш зважених рішень.

Оцінка ефективності управлінських рішень повинна враховувати не лише об'єктивні показники, але й суб'єктивні чинники, які можуть впливати на сприйняття результатів. Наприклад, керівник може вважати рішення успішним, якщо воно сприяло стабілізації ситуації, навіть якщо фінансові результати поки що незначні. Водночас працівники можуть оцінювати те саме рішення негативно, якщо воно призвело до підвищення навантаження або втрати мотивації. Тому у процесі оцінювання важливо враховувати різні точки зору - як управлінців, так і виконавців. Це дозволяє уникнути однобічності та забезпечити більш повну оцінку ефективності.

Крім того, у науковій літературі наголошується на важливості врахування часового аспекту при оцінці ефективності управлінських рішень. Часто результат рішень проявляється не одразу, а через певний період. Наприклад, інвестиційне рішення може мати короткострокові збитки, але принести значний прибуток у майбутньому. Тому оцінювання має враховувати як коротко-, так і довгострокові наслідки. Для цього використовуються такі методи, як дисконтований грошовий потік (DCF), аналіз точки беззбитковості, прогнозування тенденцій та сценарний аналіз.

Ще одним аспектом, який варто враховувати, є ризики та невизначеність, які супроводжують будь-яке управлінське рішення. Ефективне рішення не обов'язково має бути безризиковим - важливо, щоб ризик був обґрунтований і керований. У цьому контексті ефективність можна визначати як здатність керівництва досягати поставлених цілей, мінімізуючи негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх ризиків. Для цього у сучасному менеджменті застосовуються методи управління ризиками, побудова "дерев рішень" та сценарне моделювання.

Таким чином, ефективність управлінських рішень є багатогранною категорією, яка поєднує економічні, організаційні, соціальні й психологічні аспекти. Вона визначає здатність організації досягати поставлених цілей за оптимального використання ресурсів, підтримуючи при цьому стабільність і конкурентоспроможність. Для адекватної оцінки ефективності необхідно застосовувати комплексний підхід, який враховує кількісні показники, якісні оцінки, часові та ризикові фактори. Такий підхід дозволяє зробити управлінські рішення більш обґрунтованими, а процес управління - гнучким, адаптивним і результативним.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ТЕПЛОЕНЕРГО»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Комунальне підприємство «Теплоенерго» Лозівської міської ради Харківської області (код ЄДРПОУ 38076191), є стратегічно важливою ланкою системи житлово-комунального господарства громади. Підприємство забезпечує безперебійне теплопостачання житлового фонду, соціальних об'єктів та бюджетних установ міста, від стабільної роботи якого залежить комфорт мешканців та функціонування закладів освіти, охорони здоров'я, культури. Діяльність КП «Теплоенерго» спрямована на виробництво, транспортування та постачання теплової енергії, що здійснюється на основі господарського розрахунку з дотриманням принципів самоокупності. Підприємство має статус комунальної власності територіальної громади, а його діяльність контролюється засновником - Лозівською міською радою. Основним видом діяльності є постачання пари, гарячої води та кондиціонованого повітря (КВЕД 35.30). Крім цього, підприємство може надавати допоміжні послуги, пов'язані з ремонтом теплових мереж, встановленням лічильників, технічним обслуговуванням котелень тощо.

Юридична адреса: м. Лозова, вул. Григорія Сковороди, 23.

Директор - Малишев Сергій Валентинович, який очолює підприємство з 2016 року. Статутний капітал складає 7 727 805 грн, що підтверджує середній масштаб підприємства в межах комунального сектору.

Організаційна структура КП «Теплоенерго» є лінійно-функціональною та включає основні управлінські й виробничі ланки, що забезпечують виконання ключових завдань підприємства. До складу структури входять директор, головний інженер, головний бухгалтер, заступник директора, а також економічні, технічні, виробничі, юридичні та кадрові підрозділи. Така

модель управління дозволяє забезпечити розподіл відповідальності між підрозділами та контроль за виконанням функцій, проте водночас формує певну ієрархічність і уповільнює процес ухвалення рішень, особливо в умовах необхідності оперативного реагування на виробничі або фінансові зміни. Для наочності структура підприємства подана на рисунку 2.1, який відображає взаємозв'язки між основними підрозділами на КП «Теплоенерго».



Рисунок 2.1 – Організаційна структура КП «Теплоенерго»

Джерело: побудовано автором на основі даних [22]

Підприємство має у своєму підпорядкуванні більше 20 котелень, загальна протяжність теплових мереж перевищує 60 км. Частина тепломереж прокладена ще у 1970-1980-х роках, тому рівень їх фізичного зносу оцінюється

на рівні понад 60%. Це створює суттєві втрати теплової енергії під час транспортування, збільшує витрати на паливо та ремонтні роботи, що прямо впливає на собівартість послуг. Виробнича діяльність підприємства залежить від тарифної політики держави та місцевих органів влади. Через регульований характер тарифів підприємство не завжди може покрити зростання витрат на енергоносії та заробітну плату, що призводить до постійної збитковості. Однак, незважаючи на фінансові труднощі, КП «Теплоенерго» залишається основним постачальником теплової енергії у місті.

Згідно з даними фінансової звітності підприємства, КП «Теплоенерго» має стабільно високу залежність від зовнішнього фінансування, зокрема бюджетних субвенцій і компенсацій. Це характерна риса більшості теплопостачальних комунальних підприємств України, оскільки тарифи часто не покривають реальну собівартість виробництва тепла. Попри це, підприємство намагається утримувати виробничі процеси в стабільному стані, проводити ремонти котелень та теплотрас, модернізувати частину обладнання, а також зменшувати втрати тепла за рахунок утеплення магістралей і реконструкції насосного обладнання.

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства проаналізуємо основні показники діяльності за останні п'ять років (2020-2024 рр.).

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники КП «ТЕПЛОЕНЕРГО», за період 2020 - 2024 рр., млн. грн.

Фінансові показники	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	170 124 000	217 625 000	206 619 000	198 984 000	187 003 000
Чистий прибуток	-12 995 000	-23 737 000	-4 813 000	-5 855 000	-78 204 000
Активи	104 670 000	135 206 000	178 441 000	227 872 000	229 148 000
Зобов'язання	95 670 000	148 411 000	196 359 000	169 293 000	184 943 000
Середня зарплата до оподаткування	-	10 125	15 652	11 713	13 372
Кількість працівників	-	371	262	350	328

Джерело: побудовано автором за даними Opendatabot [20]

Аналіз даних свідчить про те, що фінансові результати КП «Теплоенерго» залишаються нестабільними. Протягом п'яти років підприємство демонструє збиткову діяльність, а у 2024 році розмір чистого збитку сягнув 78,2 млн грн, що є найвищим показником за аналізований період. Така динаміка зумовлена насамперед зростанням собівартості послуг, підвищенням цін на газ, електроенергію та витрат на ремонтну діяльність. У той же час дохід підприємства зменшився з 217,6 млн грн у 2021 році до 187 млн грн у 2024 році. Це може свідчити про втрату частини споживачів або зниження обсягів споживання тепла через енергоефективні заходи у житловому фонді міста. Незважаючи на збільшення активів, їх структура свідчить про переважання зношених основних фондів та низький рівень оновлення техніки. У таких умовах підприємству необхідно ухвалити низку управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію фінансового стану та зменшення збитковості. Насамперед доцільно переглянути структуру витрат і визначити напрями, де можливе скорочення без погіршення якості послуг. Важливо також оптимізувати ремонтні програми, зосередивши ресурси на найбільш аварійних ділянках мереж, що дозволить зменшити втрати тепла та обсяг аварійних робіт.

2.2. Аналіз системи управління та процесу ухвалення управлінських рішень на КП «Теплоенерго»

З огляду на те, що ефективність управління проявляється не лише в абсолютних фінансових результатах, а й у співвідношенні залучених ресурсів та отриманого ефекту, доцільно окремо проаналізувати показники, які безпосередньо характеризують управлінську ефективність КП «Теплоенерго». На основі даних фінансової звітності та інформації Opendatabot розраховано систему аналітичних коефіцієнтів, що включає рентабельність активів, частку зобов'язань у активах (коефіцієнт фінансової залежності), коефіцієнт автономії, продуктивність праці та дохід на 1 грн активів. Розрахунки

здійснені за стандартними формулами фінансового аналізу, детальну методику та проміжні обчислення наведено в додатку А.

Таблиця 2.2 – Оцінка ефективності управлінської діяльності КП «Теплоенерго»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %	Аналітична оцінка
Рентабельність активів, %	-2,70	-2,57	-34,13	-31,43	Різка погіршення ефективності використання активів
Частка зобов'язань в активах (коэф. фінансової залежності)	1,10	0,74	0,81	-0,29	Дуже висока частка позикових коштів
Коефіцієнт автономії	-0,10	0,26	0,19	+0,29	Низька забезпеченість власним капіталом
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	788,6	568,5	570,1	-218,5	Зниження результативності праці порівняно з 2022 р.
Дохід на 1 грн активів, грн/грн	1,16	0,87	0,82	-0,34	Падіння фондоддачі активів

Джерело: побудовано автором за даними Opendatabot [20]

Аналіз даних таблиці 2.2 показує, що більшість ключових показників управлінської ефективності має негативну динаміку. Рентабельність активів упродовж 2022-2024 рр. залишається від'ємною, а у 2024 році знижується до близько -34 %, що свідчить про різке погіршення ефективності використання майна підприємства та формування значних збитків на кожну гривню вкладених активів. Частка зобов'язань у активах, хоча й дещо зменшилася порівняно з 2022 роком, усе ще перевищує оптимальний рівень і означає дуже високу частку позикових коштів у структурі капіталу. Коефіцієнт автономії має невисокі значення, що вказує на недостатню забезпеченість власним капіталом і підвищену залежність від кредиторів. Продуктивність праці за цей

період зменшилася більш ніж на дві сотні тисяч гривень на одного працівника, що свідчить про зниження результативності роботи персоналу та про те, що скорочення чисельності штату не супроводжувалося підвищенням ефективності. Дохід на 1 грн активів також зменшився, тобто кожна гривня майна генерує все менший обсяг виручки, що відображає падіння фондоддачі та неефективне використання наявної матеріально-технічної бази. Сукупність цих тенденцій підтверджує, що нинішня кадрова, інвестиційна та фінансова політика підприємства не повною мірою відповідає його реальним можливостям і потребує перегляду з позицій підвищення управлінської ефективності.

З метою поглибленої оцінки поточного фінансового стану доцільно окремо розглянути інтегральні показники за останній звітний рік, які відображають структуру активів і пасивів, рівень ліквідності та платоспроможності КП «Теплоенерго».

Таблиця 2.3 – Показники фінансового стану КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» за 2024 рік

Показник	Значення
Частка основних засобів в активах підприємства	12.5 %
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0.62
Коефіцієнт фінансової залежності	-18.11
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	-19.11
Поточна платоспроможність	-236 715 грн.

Джерело: побудовано автором за даними Opendatabot [20]

Згідно з таблицею 2.3, частка основних засобів у активах підприємства у 2024 році становить лише близько 12,5 %, що підтверджує низький рівень оновлення обладнання. Більшість котлів і насосного обладнання працює понад нормативний строк експлуатації, що не лише підвищує ризики аварійних ситуацій, а й збільшує втрати теплової енергії. За технічними розрахунками, середні втрати тепла в мережах досягають 15-20 %, що суттєво перевищує

сучасні вимоги до енергоефективності. Фінансові показники також демонструють залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування: коефіцієнт поточної ліквідності 0,62 свідчить про дефіцит обігових коштів, а від'ємна поточна платоспроможність та високий рівень позикового капіталу характеризують критичну боргову залежність. Фактично підприємство продовжує функціонувати переважно за рахунок кредиторської заборгованості, що негативно позначається на його довгостроковій фінансовій стійкості.

У зв'язку з цим важливо зазначити, що будь-які управлінські рішення на підприємстві повинні прийматися з урахуванням економічної обґрунтованості та довгострокового ефекту. Відсутність аналітичного прогнозування призводить до хаотичного планування, коли ресурси розподіляються ситуативно, залежно від нагальних потреб, а не стратегічних цілей. Така ситуація є типовою для більшості комунальних підприємств, однак саме в умовах воєнного часу та економічної нестабільності це може створювати ризики зриву опалювального сезону чи накопичення непогашених боргів перед постачальниками газу.

Для систематизації отриманих даних було проведено узагальнюючий аналіз динаміки діяльності підприємства. Основні тенденції показують:

- Зниження доходів упродовж 2021-2024 рр. на 14% при одночасному зростанні витрат, що свідчить про зменшення ефективності операційної діяльності.

- Постійні збитки, які коливаються в межах від 5 до 78 млн грн, демонструють не лише фінансові труднощі, але й потребу у зміні підходів до управління.

- Зростання активів з 104 млн грн до 229 млн грн виглядає позитивно лише на перший погляд, адже це зростання зумовлене збільшенням зобов'язань, а не реальними інвестиціями в оновлення технічної бази.

•Зменшення чисельності персоналу може свідчити як про оптимізацію, так і про втрату кваліфікованих кадрів, що потребує глибшого аналізу у контексті ефективності управлінських рішень.

Для комплексного розуміння внутрішнього стану підприємства проведено SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози її розвитку.

Таблиця 2.4 – SWOT-матриця КП «Теплоенерго»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Стабільна позиція на ринку тепlopостачання міста • Підтримка місцевої влади та громади • Досвідчений технічний персонал • Наявність соціальної місії та стабільного попиту 	<ul style="list-style-type: none"> • Збитковість діяльності • Висока енергоємність виробництва • Застаріле обладнання та низька ефективність мереж • Відсутність сучасних аналітичних методів управління • Низький рівень цифровізації та автоматизації процесів
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження сучасних технологій енергоефективності • залучення висококваліфікованих консультантів для оптимізації управління • Отримання міжнародних грантів або кредитів на модернізацію • Підвищення рівня цифровізації процесів управління 	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання цін на енергоносії та інфляційний тиск • Зношеність інфраструктури та ризик аварій • Зниження платіжної дисципліни споживачів • Зменшення обсягів бюджетної підтримки • Ризики, пов'язані з війною: атаки на енергетичні об'єкти, перебої постачання газу та електроенергії, підвищення аварійності мереж унаслідок руйнувань

Джерело: побудовано автором на основі даних [20, 21]

Результати SWOT-аналізу свідчать, що головна сила підприємства полягає у його монопольному становищі, досвідченому колективі та підтримці місцевої влади. Водночас слабкі сторони - насамперед фінансова нестабільність, застаріла технічна база і низький рівень автоматизації - формують значні ризики для подальшого розвитку. Можливості, які відкриваються перед підприємством, пов'язані з впровадженням сучасних

методів управління та співпрацею з консультантами, що можуть допомогти запровадити проєктний підхід, сертифікацію за міжнародними стандартами й ефективну систему планування витрат. Окрему увагу слід приділити зовнішнім загрозам, які в умовах воєнного стану набувають особливої актуальності. Поряд із традиційними ризиками - зростанням цін на енергоресурси, зниженням платіжної дисципліни та зношеністю інфраструктури - підприємство перебуває під впливом загроз, пов'язаних з атакуванням об'єктів енергетики, пошкодженням електро- та газопостачальних систем, перебоями у функціонуванні критичної інфраструктури та ускладненням логістики. Ці фактори можуть призводити до порушень теплопостачання, збільшення аварійності та значного зростання собівартості виробництва теплової енергії.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що діяльність КП «Теплоенерго» перебуває у кризовому, але керованому стані. Підприємство має достатній потенціал для відновлення фінансової стійкості, однак це потребує комплексного оновлення підходів до управління. Необхідно посилити аналітичну функцію управлінського апарату, розробити систему оцінки результативності управлінських рішень, а також запровадити інструменти контролінгу, які дозволять оперативно реагувати на зміни зовнішніх умов. Отже, проведений аналіз підтверджує, що головною передумовою підвищення ефективності діяльності КП «Теплоенерго» є удосконалення якості управлінських рішень. Це передбачає не лише поліпшення фінансового планування, але й підвищення прозорості управління, оптимізацію бізнес-процесів і залучення зовнішніх консультантів, здатних забезпечити експертну підтримку.

З метою обґрунтування можливих варіантів подальших дій підприємства доцільно застосувати метод «дерева рішень» (рис 2.2) , який дозволяє систематизувати наявні альтернативи та оцінити ймовірні наслідки їх реалізації. Для КП «Теплоенерго» базовою точкою прийняття рішення є поєднання трьох ключових проблем: високого рівня фізичного зносу

тепломереж, хронічної збитковості та значного боргового навантаження. Ці фактори формують необхідність вибору між кількома можливими стратегічними підходами, кожен із яких має свої переваги та ризики.

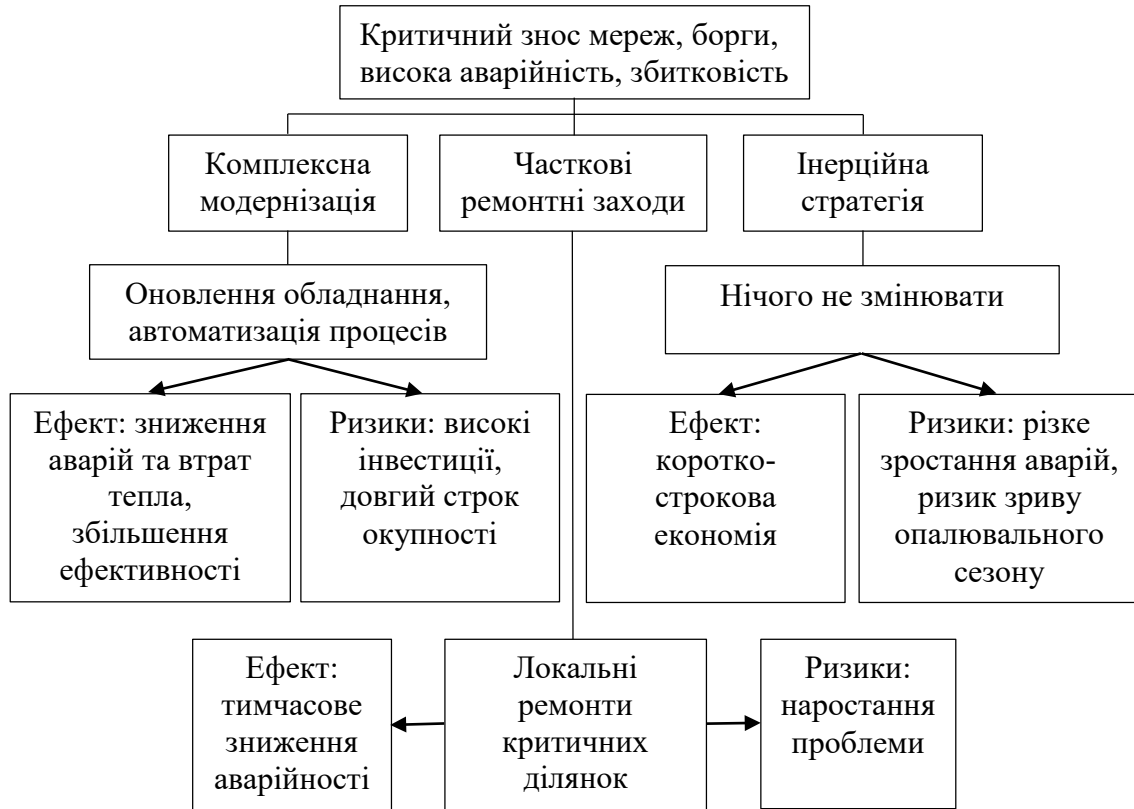


Рисунок 2.2 – Дерево рішень КП «Теплоенерго»

Джерело: побудовано автором на основі даних [20, 21]

Розглянувши дерево рішень, слід відзначити, що найбільш перспективною є стратегія комплексної модернізації, яка забезпечує довгостроковий ефект у вигляді скорочення аварійності, зменшення технологічних втрат та підвищення надійності теплопостачання. Водночас реалізація такого підходу потребує значних інвестицій і ретельної організаційної підготовки. Часткові ремонтні заходи можуть забезпечити тимчасову стабілізацію роботи, однак не усувають системних причин технічного та фінансового зношення, лише відтермінують їх загострення. Інерційна стратегія є найбільш ризиковою, оскільки подальше накопичення

зношення, боргів та втрат підвищує ймовірність аварій і ускладнює проходження опалювального сезону.

Ураховуючи обмежені фінансові можливості підприємства та високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, особливо в умовах воєнного стану, доцільним є посилення аналітичної складової управління. Створення внутрішньої експертної комісії дозволить системно оцінювати технічний стан мереж, формувати альтернативи рішень та прогнозувати їх наслідки. Такий інструментарій стане основою для подальшого стратегічного планування й дозволить підприємству приймати обґрунтовані управлінські рішення навіть за умов нестабільності.

Після визначення можливих шляхів дій доцільно перейти до оцінювання того, які саме умови зовнішнього середовища можуть сприяти або перешкоджати реалізації обраних рішень. Для цього доцільно використати сценарний аналіз.

Для КП «Теплоенерго» сценарний аналіз побудовано на трьох базових варіантах розвитку подій: оптимістичному, базовому та песимістичному. Оптимістичний сценарій передбачає поступове покращення фінансового стану підприємства за умови стабілізації вартості енергоресурсів, зменшення технологічних втрат, підвищення енергоефективності та покращення платіжної дисципліни споживачів. Одночасно передбачається, що критична інфраструктура міста не зазнає значних пошкоджень, а енергетичний сектор працюватиме без тривалих перерв. За таких умов підприємство зможе частково реалізувати заходи модернізації та скоротити обсяг аварійних робіт. Базовий сценарій передбачає збереження нинішніх тенденцій без істотних змін у зовнішньому середовищі. Підприємство утримуватиме відносну стабільність, однак його можливості для модернізації залишатимуться обмеженими. Зношення мереж продовжуватиме зростати, а фінансова стійкість залежатиме від тарифної політики, бюджетної підтримки та безперебійного постачання газу й електроенергії, які в умовах війни залишаються вразливими до загроз. Песимістичний сценарій враховує

можливі зовнішні шоки: суттєве подорожчання енергоносіїв, зниження платіжної дисципліни, зростання аварійності мереж, перебої в роботі енергосистеми або пошкодження об'єктів теплопостачання внаслідок ракетних атак. За такого сценарію підприємство може зіткнутися з дефіцитом обігових коштів, збільшенням кредиторської заборгованості та необхідністю виконувати аварійні й дороговартісні ремонти. Це створює ризики зриву опалювального сезону. Порівняння сценаріїв показує, що базовий варіант утримує підприємство на межі стабільності, але не дає можливостей для довгострокового розвитку. Песимістичний сценарій підтверджує високу вразливість КП «Теплоенерго» до зовнішніх загроз, тоді як реалізація оптимістичного сценарію можлива лише за умови посилення внутрішньої аналітичної роботи, створення внутрішньої експертної комісії, модернізації найбільш критичних ділянок мереж і впровадження системи регулярного технічного аудиту.

Отримані результати сценарного аналізу логічно продовжують висновки дерева рішень і демонструють, що для забезпечення стійкості КП «Теплоенерго» необхідно формувати внутрішню систему підтримки управлінських рішень. Наявність такого механізму дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оцінювати ризики та планувати дії в умовах невизначеності.

Система управління КП «Теплоенерго» Лозівської міської ради Харківської області формується під впливом організаційної структури, внутрішніх регламентів, ролей управлінського персоналу та специфіки комунального сектора. В основі моделі управління лежить лінійно-функціональна структура (рисунок 2.1), яка передбачає вертикальне підпорядкування, централізований характер прийняття рішень та чітке розмежування функцій між структурними підрозділами. Така модель є типовою для підприємств теплокомуненерго та забезпечує контроль за використанням ресурсів, але водночас характеризується недостатньою гнучкістю та інерційністю управлінських процесів. Управлінські рішення

значною мірою залежать від директора підприємства, який виконує ключову координуючу роль і забезпечує взаємодію підрозділів, погодження фінансових документів, затвердження операційних планів, комунікацію із засновником і контроль виконання виробничих завдань.

Важливою складовою аналізу є оцінка того, як саме ухвалюються, доводяться до виконавців та контролюються управлінські рішення. На КП «Теплоенерго» процес прийняття рішень має вертикально інтегрований характер і включає послідовність етапів: ініціювання, аналіз і підготовку пропозиції, погодження з відповідальними підрозділами, ухвалення рішення керівництвом, доведення його до виконавців та подальший контроль виконання. Для наочності цей процес доцільно подано на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Процес прийняття управлінських рішень на КП «Теплоенерго»

Джерело: побудовано автором на основі даних [21, 22]

Ухвалення рішень можливе на кількох управлінських рівнях. Стратегічні рішення, що стосуються тарифної політики, взаємодії з органами

влади, участі в тендерах, затвердження фінансових планів чи формування бюджету підприємства, приймаються директором у взаємодії із засновником - Лозівською міською радою. Такі рішення мають зовнішню залежність, оскільки комунальні підприємства обмежені нормативами державного та місцевого регулювання. Тактичні рішення, пов'язані з роботою котелень, закупівлею матеріалів, погодженням ремонтних робіт, модернізацією обладнання або оптимізацією енергоресурсів, зазвичай приймають головний інженер, головний бухгалтер, начальники виробничих дільниць та економічний відділ. Оперативні рішення, такі як: ліквідація аварій, перерозподіл персоналу, здійснення поточних ремонтів, ухвалюються на рівні майстрів дільниць та диспетчерської служби.

Канали комунікації відіграють центральну роль у забезпеченні ефективності цього процесу. Основними каналами є:

1. Офіційні накази та розпорядження директора, які оформлюються письмово та доводяться до підрозділів через систему внутрішнього документообігу.
2. Щотижневі виробничі наради, де керівники підрозділів звітують про виконання планових показників, аварії, споживання ресурсів і проблемні питання.
3. Електронні комунікації - переважно корпоративна електронна пошта та закриті робочі групи у Viber або Telegram, які використовуються для оперативної координації, обміну інформацією та швидкого реагування на аварійні ситуації.
4. Диспетчерська служба, яка виконує роль оперативного координатора між виробничими дільницями та адміністрацією.

Попри наявність різних каналів комунікації між підрозділами, система взаємодії на КП «Теплоенерго» не є цілісною та інтегрованою. Це пов'язано насамперед із відсутністю єдиної цифрової платформи, яка могла б об'єднати документообіг, виробничу інформацію, фінансові показники та комунікацію керівників. У результаті частина даних передається у вигляді паперових

документів, інша - через електронну пошту або месенджери, а окремі показники ведуться в Excel-файлах у кожному відділі окремо. Така фрагментарність створює дублювання інформації, затримки у її передачі, а інколи й ситуації, коли управлінські рішення ухвалюються на основі неповних, несинхронізованих або вже застарілих даних.

У цій структурі ключова роль у координації роботи підприємства зосереджена в руках директора. Саме директор відповідає за те, щоб різні підрозділи працювали узгоджено, особливо технічний, економічний та юридичний напрями, які мають вирішальне значення для стабільної роботи системи теплопостачання. Він визначає пріоритети у використанні бюджетних коштів, контролює виконання рішень та ухвалює остаточні управлінські дії в ситуаціях, коли час на обдумування обмежений або інформація надходить неповна. Окрім цього, директор виступає основним представником підприємства у взаємодії з органами влади, бере участь у погодженні тарифів, веде підписання фінансових документів та представляє підприємство у судах. Дані Opendatabot свідчать, що підприємство було учасником понад 500 судових справ, що підкреслює значне навантаження на керівника та постійну необхідність приймати управлінські рішення у правовій площині.

Обмеженість цифрових інструментів також суттєво впливає на ефективність роботи підприємства. Основний облік ведеться у програмі «1С:Підприємство», яка виконує лише базові функції, а значна частина інформації щодо споживання теплової енергії, виконання ремонтних робіт і руху матеріалів фіксується у вигляді окремих Excel-таблиць. Аналітичні звіти часто формуються вручну, що збільшує навантаження на працівників та знижує оперативність аналізу. Відсутність автоматизованих систем диспетчеризації вповільнює прийняття технічних рішень, особливо під час аварійних ситуацій, коли необхідно швидко змінювати теплове навантаження, перекидати ділянки мереж або перерозподіляти ресурси. Ці проблеми узгоджуються з результатами SWOT-аналізу (таблиця 2.4), де низький рівень цифровізації визначений однією з ключових слабких сторін підприємства.

Управлінські рішення на КП «Теплоенерго» охоплюють широкий спектр питань, і кожне з них має свій вплив на діяльність підприємства. До найпоширеніших належать рішення щодо тарифної політики, коли підприємство формує розрахунки собівартості, готує пакети документів і подає їх до НКРЕКП або органів місцевого самоврядування для затвердження. Важливе місце займають рішення про модернізацію обладнання, що включають заміну котлів, насосів чи окремих ділянок теплових мереж, і значною мірою залежать від технічного стану основних засобів. До цього додається управління витратою енергоресурсів, яке передбачає впровадження систем теплообліку, оптимізацію теплових режимів та зниження технологічних втрат. Окремим напрямом є організація ремонтних кампаній, зокрема планування обсягів робіт, вибір підрядних організацій та контроль їх виконання. Важливим видом управлінських рішень є управління персоналом, що включає перерозподіл кадрів між дільницями, оптимізацію чисельності або збільшення штату в пікові періоди роботи. Цей аспект добре ілюструє таблиця 2.5, у якій показано динаміку та вікову структуру персоналу підприємства.

Таблиця 2.5 – Структура персоналу КП «Теплоенерго» за віковими групами

№ п/п	Показник	2022		2023		2024		Відхилення			
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	2024/2023		2024/2022	
								осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	- до 29 років	30	11,5	38	10,9	36	11,0	-2	-5,3	+6	+20,0
3	- 30 – 39 років	48	18,3	62	17,7	59	18,0	-3	-4,8	+11	+22,9
4	- 40 – 49 років	73	27,9	95	27,1	90	27,4	-5	-5,3	+17	+23,3
5	- 50 – 59 років	89	34,0	121	34,6	112	34,1	-9	-7,4	+23	+25,8
6	- 60 років і більше	22	8,3	34	9,7	31	9,5	-3	-8,8	+9	+40,9
7	Разом:	262	100	350	100	328	100	-22	-6,3	+66	+25,1

Джерело: побудовано автором за даними Opendatabot [20]

Підприємство дійсно має значний кадровий потенціал, але аналіз вікового складу демонструє наявність проблем, які впливають на якість управлінських рішень. Найчисленнішу категорію працівників становлять особи віком від 50 до 59 років - у 2024 році їхня частка перевищила 34% (табл. 2.5). Така ситуація є типовою для багатьох комунальних підприємств і створює певні ризики, оскільки працівники старшого віку зазвичай повільніше адаптуються до нових цифрових інструментів та управлінських підходів. Молоді працівники до 29 років складають лише близько 11%, що свідчить про нерівномірність вікової структури і ризик кадрового голоду у майбутньому. Старіння персоналу уповільнює впровадження інновацій та знижує ефективність використання інформаційних технологій, що є важливим для сучасного управлінського процесу. Усе це разом впливає на здатність підприємства швидко реагувати на зміни та ухвалювати рішення на основі сучасних методів аналізу даних.

У процесі оцінки кадрової політики важливо враховувати не лише чисельність персоналу чи його віковий склад, а й мотиваційні чинники, що безпосередньо впливають на якість та ефективність роботи працівників. Одним із ключових показників, який відображає рівень мотивації, є заробітна плата. У 2024 році середня заробітна плата на КП «Теплоенерго» становила 13 372 грн. Хоча за останні роки вона поступово збільшувалася, її рівень усе одно залишався нижчим за середні показники по області у сфері енергетики. Це створює певні труднощі, адже низька конкурентоспроможність оплати праці призводить до відтоку як молодих фахівців, так і досвідчених працівників, які могли б підсилити кадровий потенціал. Унаслідок цього підприємство стикається з проблемою старіння персоналу, що з роками негативно позначається на продуктивності праці та швидкості впровадження нових підходів. Крім того, відсутність сучасної системи матеріального стимулювання, яка б базувалася на оцінюванні результатів, знижує рівень ініціативності працівників. У багатьох випадках це стримує появу інноваційних пропозицій з боку технічних фахівців, і в підсумку позначається

на загальній якості управлінських рішень, адже зменшується кількість професійних ідей, які могли б бути враховані при плануванні та аналізі діяльності.

Питання мотивації плавно пов'язане з системою планування на підприємстві, яка виявляється недостатньо гнучкою. Формально планові документи розробляються щороку з урахуванням традиційних показників, а саме прогнозованого обсягу виробництва теплової енергії, потреб у паливі, графіків ремонтних робіт та очікуваних витрат на оплату праці й матеріали. Проте такі плани часто не включають аналіз ризиків і не відображають можливі зміни на ринку. Наприклад, у разі різкого зростання цін на газ або електроенергію підприємство змушене переглядати плани вже в ході їх виконання, що призводить до перерозподілу коштів між різними статтями витрат. Дані Opendatabot за 2024 рік підтверджують, що значна частка видатків потрапляє до статті «Інше» - майже половина всіх витрат (49,3%). Такий високий показник свідчить не лише про вплив непередбачуваних факторів, а й про брак прозорості системи планування та обліку. У результаті ускладнюється фінансовий контроль, адже стає важко оцінити, які саме напрями потребують оптимізації або більш ефективного управління.

Контроль управлінських рішень на КП «Теплоенерго» також має свої особливості. У більшості випадків він здійснюється постфактум - тобто після того, як рішення вже реалізоване. Традиційний підхід, що використовують на підприємстві, передбачає перевірку фінансових документів, звітів підрозділів та актів виконаних робіт. Однак системи оперативного управлінського контролінгу, яка б дозволила відстежувати виконання рішень у режимі реального часу, фактично не існує. Через це під час проведення ремонтів або модернізації обладнання оцінка економічного ефекту часто не проводиться або має дуже поверхневий характер. Така ситуація ускладнює визначення окупності вкладень та планування інвестицій у майбутньому. У підсумку це може спричиняти прийняття неефективних рішень, коли ресурси спрямовуються не на ті напрями, які приносять найбільшу віддачу.

Ще один важливий аспект роботи підприємства - це активна взаємодія із зовнішніми контрагентами через систему публічних закупівель Prozorro. За останні кілька років КП «Теплоенерго» провело понад 1 700 тендерів (дані Opendatabot), що свідчить про значну залежність від постачальників. Така кількість тендерних процедур створює як можливості, так і додаткові виклики. З одного боку, Prozorro забезпечує відкритість і конкуренцію, що дозволяє обирати найбільш вигідні пропозиції на ринку. З іншого боку, підприємство повинно приділяти значну увагу контролю виконання договорів, оцінці якості отриманих товарів та послуг, а також перевірці фінансової доброчесності постачальників. Аналіз закупівель показує, що наймасштабніші витрати припадають на будівельно-монтажні роботи та технічне обслуговування інфраструктури. Серед ключових партнерів підприємства можна виділити ТОВ «Торговий дім ТИМ-ЕНЕРГОБУД» та ТОВ «ІНКАМ ФІНАНС», що підтверджується даними про ТОП закупівель підприємства (рисунок 2.3). Саме такі обсяги взаємодії з підрядниками формують потребу у чіткій системі контролю якості та ефективності закупівель.

Водночас важливу роль у системі управління відіграє взаємодія підприємства з органами влади. Оскільки КП «Теплоенерго» повністю належить Лозівській міській раді, всі стратегічні рішення перебувають під впливом рішень сесій міської ради та профільних комісій. Це особливо помітно під час затвердження тарифів, коли підприємство повинно не лише підготувати економічно обґрунтовані розрахунки, а й узгодити їх з органами місцевого самоврядування. Аналогічна ситуація спостерігається і під час виділення бюджетної підтримки, погодження програм модернізації та реструктуризації боргів. Така модель, з одного боку, забезпечує контроль за використанням коштів громади, а з іншого, може уповільнювати процес ухвалення рішень, особливо у ситуаціях, коли необхідно швидко реагувати на аварії або зміни у вартості енергоресурсів.

Стан технічної бази підприємства також суттєво впливає на характер прийняття управлінських рішень. У 2024 році частка основних засобів у

структурі активів становила лише 12,5% (табл. 2.3), що є досить низьким показником для підприємства, яке працює з критично важливою інфраструктурою. Це означає, що значна частина обладнання морально та фізично застаріла. Через обмежені фінансові ресурси рішення щодо модернізації часто приймаються не системно, а вимушено, коли обладнання вже потребує термінового ремонту. У таких умовах важко здійснювати довгострокове планування, оскільки немає деталізованих розрахунків окупності інвестицій чи прогнозів ефективності. У підсумку це може призводити до того, що підприємство робить вибір на користь тимчасових рішень, які забезпечують короткостроковий ефект, але не вирішують проблеми технічного зношення в перспективі.

Отже, проведений аналіз показує, що система управління та процес ухвалення управлінських рішень на КП «Теплоенерго» мають низку системних проблем - від недостатнього рівня цифровізації та формального підходу до планування до складнощів у контролі та старіння кадрового складу. Проте ці проблеми не є критичними чи нездоланими. За умови впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, налагодження ефективних каналів комунікації, підвищення прозорості управлінських процесів і залучення персоналу до прийняття рішень підприємство має всі шанси підвищити свою ефективність. Узгодженість управлінських процедур і модернізація підходів до планування можуть стати основою для формування якісніших управлінських рішень, що забезпечать стабільний розвиток підприємства в майбутньому.

2.3. Виявлення проблем та обґрунтування шляхів підвищення якості управлінських рішень у діяльності КП «Теплоенерго»

У контексті кризового фінансового стану КП «Теплоенерго» особливо важливо визначити, які саме статті витрат формують найбільше навантаження на бюджет підприємства та які з них можна оптимізувати без ризику

порушення стабільності теплопостачання. З огляду на це доцільно застосувати ABC/XYZ-аналіз, який дозволяє структурувати витрати за ступенем їх значущості й передбачуваності. Для проведення ABC/XYZ-аналізу було використано найбільш вагомі статті витрат, а саме: оплата природного газу, витрати на електроенергію, заробітна плата та нарахування, ремонтні роботи та технічне обслуговування, витрати на матеріали, комунальні та адміністративні витрати. Дані подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати ABC/XYZ-аналізу витрат КП «Теплоенерго» за 2024 рік

Стаття витрат	Сума, грн	Частка, %	Група ABC	Група XYZ	Інтерпретація (комбінація)
Природний газ	82 000 000	41,0	A	Z	AZ - найбільш значущі та найменш передбачувані витрати; критична зона, потребує енергоменеджменту та модернізації
Електроенергія	28 000 000	14,0	A	Z	AZ - значущі й нестабільні витрати, залежать від тарифів та навантаження
Заробітна плата + ЄСВ	35 000 000	17,5	A	X	AX - значущі, але стабільні витрати, можливе покращення ефективності без скорочення персоналу
Ремонтні роботи та обслуговування	22 000 000	11,0	B	Y	BY - середня значущість і середня стабільність, потребує оптимізації ремонтного графіка
Матеріали та запасні частини	9 000 000	4,5	C	Y	CY - низька частка, але коливання можливі через аварійність
Адміністративні витрати та комунальні послуги	6 000 000	3,0	C	X	CX - малозначущі та стабільні витрати, підлягають плановому контролю
Інші витрати	23 000 000	12,0	B	Z	BZ - середні за обсягом, але найбільш непрозорі та нестабільні, потребують деталізації та контролінгу
Разом	205 000 000	100			

Джерело: створено автором за даними Opendatabot [20]

Відповідно до таблиці 2.6, загальна сума витрат суттєво перевищує дохід, що й призвело до збитку. Така структура є типовою для підприємств теплопостачання, де найбільше фінансове навантаження припадає на енергоносії.

Для більш точного прийняття рішень застосовано XYZ-аналіз, який оцінює ступінь стабільності витрат. Витрати на газ і електроенергію значно коливаються залежно від сезону, змін тарифів, погодних умов і нестабільності енергетичного ринку. Тому вони належать до групи Z - тобто витрат із високою варіативністю та низькою передбачуваністю. Заробітна плата і ЄСВ характеризуються стабільністю, тому віднесені до групи X, що означає можливість точного прогнозування. Ремонтні роботи, матеріали та адміністративні витрати відносяться до групи Y, оскільки коливаються помірно та залежать від стану обладнання, аварійності та потреби в закупівлях.

Поєднання ABC і XYZ-аналізу дозволило виявити критичні комбінації витрат. Наприклад, витрати типу AZ, тобто природний газ і електроенергія, є найбільш небезпечними для фінансової стабільності, оскільки вони одночасно значущі та непередбачувані. Їх необхідно контролювати через впровадження методів енергоменеджменту, модернізацію обладнання та оптимізацію теплових режимів. Витрати типу AX, тобто заробітна плата, належать до важливих, але стабільних, тому їх оптимізація потребує зваженого підходу, який не зашкодить роботі підприємства. Витрати типу BY і CY можуть бути переглянуті та скориговані шляхом оптимізації ремонтних графіків, підвищення контролю закупівель через систему Prozorro та запровадження системи внутрішнього контролінгу.

Результати аналізу дали змогу сформулювати кілька реалістичних управлінських рішень. Одним із них є оптимізація операційних витрат, насамперед за рахунок зміни підходів до ремонтних робіт. Як показує практика, значна частина аварій виникає через несвоєчасні планові ремонти, а це призводить до збільшення аварійних ремонтів, які є дорожчими та складнішими. На основі аналізу групи Y було визначено, що підприємству

доцільно впровадити новий ремонтний графік, орієнтований на пріоритизацію об'єктів із найвищим ризиком аварійності. Для цього можна створити внутрішню експертну групу з представників технічного відділу, головного інженера та диспетчерської служби, яка щомісяця аналізуватиме технічний стан мереж і визначатиме, які ділянки потребують першочергової уваги. Такий підхід дозволить зменшити кількість аварійних ситуацій та скоротити витрати на дорогі термінові ремонти, що позитивно вплине на фінансовий результат підприємства.

Наступним кроком є оптимізація чисельності персоналу та підвищення продуктивності праці. Як показав аналіз вікової структури, на підприємстві домінує старша вікова група, яка потребує додаткової адаптації до цифрових і управлінських інновацій. Оптимізація не повинна означати звільнення працівників. Більш ефективним підходом є перерозподіл персоналу між дільницями залежно від виробничих потреб, а також запровадження навчальних програм з цифровізації та управління ресурсами. Такий підхід сприятиме впровадженню сучасних управлінських інструментів, що дозволить збільшити результативність праці та зменшити приховані витрати.

На основі ABC/XYZ-аналізу також можна обґрунтувати перегляд тарифної політики. Оскільки витрати групи А становлять значну частку, а доходи не покривають собівартість, підприємству необхідно підготувати економічно обґрунтовані розрахунки тарифів, які будуть подані на розгляд засновнику - Лозівській міській раді. Важливо надати детальний аналіз структури витрат, прогноз на наступний рік та можливі наслідки недофінансування. Такий підхід дозволяє продемонструвати реальний стан підприємства і забезпечити перегляд тарифу на обґрунтованому рівні, що зменшить збитковість та дозволить спрямувати частину коштів на модернізацію обладнання.

Окремого значення набуває розробка інвестиційної програми, яка може бути подана на розгляд місцевим органам влади або міжнародним партнерам. На основі аналізу витрат типу AZ, які пов'язані з високою енергоємністю,

підприємство може підготувати пропозицію щодо модернізації котлів, заміни насосного обладнання або утеплення теплотрас, що потенційно дозволить скоротити витрати на енергоносії на 10-15%. Інвестиційний проєкт може включати техніко-економічне обґрунтування, графік реалізації та очікуваний економічний ефект, що підвищує шанси на отримання фінансування.

Ще одним важливим напрямом, що впливає з результатів ABC/XYZ-аналізу, є удосконалення системи внутрішнього контролінгу. Умови нестабільності та високої варіативності витрат вимагають регулярного моніторингу ключових статей бюджету, оперативного виявлення відхилень та оцінювання їх впливу на загальний фінансовий результат. Запровадження контролінгових процедур дозволить підприємству своєчасно коригувати плани закупівель, переглядати графіки ремонтів, оптимізувати використання матеріальних ресурсів і запобігати накопиченню непродуктивних витрат. Особливу увагу необхідно приділити щомісячному аналізу витрат за категоріями А, В і С із подальшим формуванням рекомендацій для керівництва щодо зміни пріоритетів фінансування. Інтеграція цих елементів у загальну систему управління допоможе зробити процес ухвалення рішень більш структурованим, прозорим і орієнтованим на результат.

Таким чином, використання ABC/XYZ-аналізу в поєднанні з оптимізацією операційних витрат, оновленням тарифної політики та підготовкою інвестиційної програми дає змогу сформувавши комплексний підхід до виходу КП «Теплоенерго» з кризової ситуації. Ці методи створюють підґрунтя для підвищення фінансової стабільності, зменшення збитковості та поліпшення технічного стану інфраструктури, що є важливим для забезпечення надійного теплопостачання в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА КП «ТЕПЛОЕНЕРГО»

3.1. Формування внутрішньої системи підтримки управлінських рішень на основі експертної комісії підприємства

У сучасних умовах функціонування комунальних підприємств якість управлінських рішень має визначальний вплив на стабільність виробничих процесів, економічну стійкість та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. КП «Теплоенерго» стикається з низкою проблем, пов'язаних із застарілими технічними мережами, недостатньою ефективністю фінансового управління, відсутністю належного прогнозування та слабо розвиненою системою контролю. За таких умов традиційний підхід до прийняття рішень, що базується переважно на досвіді окремих керівників, не забезпечує комплексності та своєчасності реагування на ризики. Тому підприємству необхідний механізм, який би поєднував інституційний досвід, аналітичні інструменти та системну оцінку технічних, фінансових і кадрових показників. Найбільш дієвим інструментом у цьому контексті є створення внутрішньої експертної комісії як постійно діючого дорадчого органу.

Необхідність створення такої комісії зумовлена кількома факторами. Перш за все, це потреба підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень, оскільки відсутність цілісного аналізу призводить до хаотичного розподілу ресурсів та несвоєчасного виконання ремонтних і модернізаційних робіт. За даними фінансової звітності, у 2024 році підприємство отримало збиток у понад 78 млн грн, що є прямим свідченням дисбалансу між структурою витрат і фінансовими можливостями організації. Значна частка ресурсів спрямовується на енергоносії, які мають високу варіативність і належать до групи AZ згідно з ABC/XYZ-аналізом. Такий тип витрат потребує постійного моніторингу та прогнозування, що неможливо здійснювати без спеціалізованої аналітичної групи.

Ще одним мотивом створення внутрішньої комісії є складний технічний стан обладнання, високий рівень зношеності тепломереж та часті аварійні ситуації. Підприємство змушене щороку витратити значні кошти на аварійні ремонти, оскільки відсутня системна оцінка технічних ризиків. У такій ситуації експертна комісія має забезпечувати регулярний технічний аудит мереж, визначати найбільш критичні ділянки, аналізувати динаміку аварійності та формувати пріоритети ремонтних робіт. Це дозволить перейти від реактивного до превентивного підходу, що є ключовою умовою скорочення аварійності та зменшення витрат.

Крім того, створення експертної комісії сприятиме підвищенню рівня прозорості та ефективності фінансового управління. Як показав аналіз структури витрат, майже половина всіх коштів підприємства віднесена до статті «Інше», що ускладнює процес контролю та перешкоджає точному плануванню бюджету. Дія комісії дозволить структурувати витрати та розробити рекомендації щодо їх оптимізації, зокрема стосовно груп ВУ і СУ, у яких зосереджені витрати на матеріали, ремонти й адміністративне забезпечення.

Важливим чинником є також необхідність посилення аналітичної функції управління. У нинішніх умовах підприємство має обмежені можливості для залучення зовнішніх консультантів, про що зазначено у коментарях наукового керівника. Саме тому створення внутрішньої експертної групи є найбільш реалістичним і водночас економічно обґрунтованим способом забезпечення професійної оцінки управлінських рішень. Комісія може виконувати роль аналітичного центру, який готує альтернативи рішень, проводить сценарний аналіз, оцінює ризики та пропонує оптимальні варіанти дій, що підвищить якість управління загалом.

Механізм роботи комісії повинен бути чітко визначеним і поєднувати функції аналізу, планування, прогнозування та контролю. Комісія формується з представників ключових підрозділів підприємства, що дозволяє інтегрувати технічні, фінансові, економічні, кадрові та юридичні аспекти у єдину систему.

До складу комісії доцільно включити фахівців технічного відділу, виробничої служби, диспетчерської служби, економічного та фінансового відділів, кадрової служби та юридичного відділу. Її очільником може стати заступник директора або головний інженер, що забезпечить тісний зв'язок між результатами роботи комісії та ухваленням управлінських рішень.

Робота комісії повинна ґрунтуватися на регулярному зборі, аналізі та оновленні інформації про стан підприємства. Дані щодо аварійних ситуацій, технічного стану обладнання, фінансових показників, витрат, виконання ремонтних робіт, руху матеріалів та кадрових змін мають збиратися щотижнево і передаватися до централізованої бази управлінських даних. Це дозволяє забезпечити актуальність інформації та створити основу для комплексного аналізу.

Після збору даних комісія здійснює їх обробку, використовуючи ABC/XYZ-аналіз, методи оцінки технічного стану, економічну діагностику та аналіз динаміки ключових показників. На цьому етапі формуються проблемні питання, що потребують управлінського втручання. Далі комісія розглядає можливі альтернативи, використовуючи метод дерева рішень, сценарний аналіз та порівняння економічних ефектів різних варіантів. Підготовлені рекомендації передаються директору підприємства, який ухвалює відповідні рішення та забезпечує їх виконання. Комісія також контролює реалізацію рішень, аналізує відхилення та у разі потреби пропонує коригувальні заходи, що забезпечує безперервність управлінського циклу та підвищує гнучкість управління в умовах невизначеності.

Внутрішня експертна комісія може ефективно виконувати свою функцію лише за умови чітко структурованої організації інформаційних потоків та узгодженої взаємодії між підрозділами підприємства. Для забезпечення повного циклу підтримки управлінських рішень необхідно сформувати єдину логічну модель, яка відображатиме порядок збору даних, їх аналітичну обробку, підготовку рекомендацій та подальший контроль виконання. Узагальнена візуалізація цього процесу представлена на рис. 3.1.

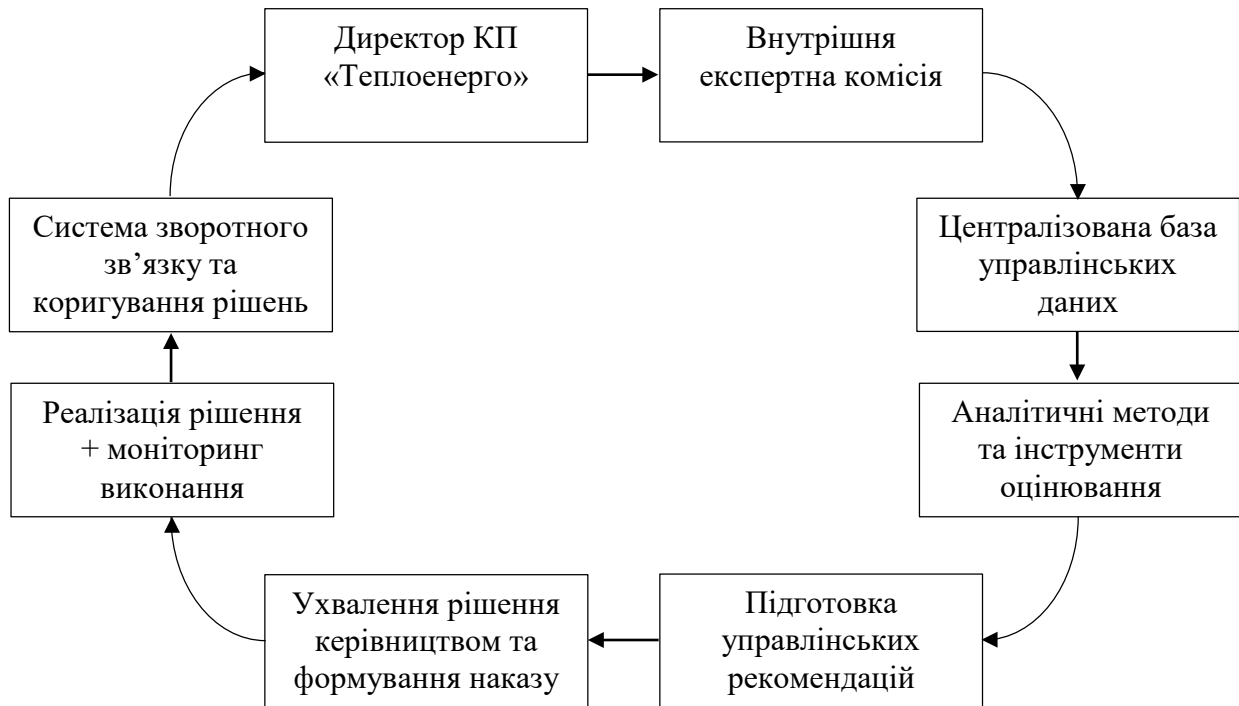


Рисунок 3.1 - Система підтримки управлінських рішень на КП «Теплоенерго»

Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.1 відображає послідовність руху інформації та взаємодії між підрозділами підприємства, починаючи від збору первинних даних і завершуючи коригуванням управлінських рішень. У його основі закладений принцип циклічності, де кожен етап впливає на наступний, формуючи замкнену систему вироблення, ухвалення та контролю рішень. Така схема дозволяє не лише структурувати управлінські процеси, а й забезпечити прозорість та послідовність дій, що особливо актуально в умовах високої залежності роботи підприємства від зовнішніх факторів, зокрема вартості енергоресурсів, технічного стану мереж та рівня аварійності.

Особливе значення у запропонованій системі має централізована база управлінських даних, що виступає ядром комунікаційної взаємодії між підрозділами. Наявність єдиного інформаційного простору дозволяє синхронізувати дані, уникнути дублювання інформації та забезпечити

своєчасне оновлення показників. У перспективі така база може стати основою для впровадження цифрової системи диспетчеризації та автоматизації контролю виробничих процесів. У свою чергу аналітичний блок моделі охоплює інструменти оцінювання альтернатив, сценарне прогнозування, економічний аналіз і контролінг. Саме ці інструменти забезпечують підвищення якості управлінських рішень, дозволяють оцінювати наслідки запропонованих дій, формувати варіанти рішень на основі об'єктивних даних та підвищувати точність прогнозів.

Водночас робота комісії не обмежується лише аналітичною функцією. Вона також виступає координатором процесу реалізації рішень, забезпечуючи зворотний зв'язок між керівництвом та підрозділами. Такий підхід дозволяє своєчасно реагувати на відхилення від планових показників, виявляти проблеми у процесі реалізації рішень та коригувати дії з урахуванням нової інформації. Отже, комісія виконує функцію не лише підтримки, а й супроводу управлінських рішень, що дозволяє зменшити ризики імовірних помилок та підвищити ефективність роботи підприємства.

Поряд із механізмом роботи комісії важливо розкрити зміст та логіку проведення внутрішнього аудиту, який є ключовим інструментом отримання достовірних даних та формування обґрунтованих управлінських рішень. Внутрішній аудит у запропонованій системі охоплює чотири основні напрями: технічний, фінансово-економічний, кадровий та цифрово-організаційний. Кожен із них виконує свою роль у забезпеченні комплексності аналізу та формуванні повної картини стану підприємства.

Технічний аудит спрямований на оцінку фактичного стану котелень, теплових мереж, насосного та допоміжного обладнання. Ураховуючи високий рівень зношеності інфраструктури КП «Теплоенерго», такий аудит має проводитися регулярно й містити перевірку аварійних ділянок, аналіз причин аварій, визначення пріоритетних зон ремонту та оцінку ризику виходу з ладу обладнання. Особливу увагу в межах цього аудиту доцільно приділяти тепловим мережам 1970-1980-х років, оскільки їх фізичний стан становить

загрозу для стабільності роботи системи та впливає на величину технологічних втрат. Результати технічного аудиту мають бути інтегровані у графік ремонтних робіт, що дозволить формувати ремонти на основі ризик-орієнтованого підходу, а не традиційної календарної практики.

Фінансово-економічний аудит є другим важливим напрямом, особливо в умовах збитковості діяльності підприємства. Він повинен включати аналіз структури витрат, застосування ABC/XYZ-методів для визначення пріоритетних та найбільш ризикових статей витрат, перевірку відповідності фактичних витрат плановим показникам, оцінку ефективності використання фінансових ресурсів та визначення елементів, що потребують оптимізації. Такий аудит також має оцінювати точність фінансових прогнозів, коректність планування витрат та доцільність перерозподілу ресурсів у межах року. Окрему увагу варто приділяти статтям з групи AZ, оскільки саме вони формують найбільше навантаження на бюджет підприємства.

Кадровий аудит спрямований на оцінку відповідності кадрової політики сучасним потребам підприємства. Як свідчать дані, частка працівників віком 50-59 років є найбільшою, тоді як молоді фахівці становлять лише близько 11%. Така структура створює ризик кадрового виснаження та обмежує можливості впровадження нових управлінських підходів. Кадровий аудит має визначати потреби у підвищенні кваліфікації, оцінювати рівень цифрової компетентності працівників, аналізувати ефективність системи мотивації та пропонувати заходи щодо підвищення продуктивності праці. У перспективі такий аудит дозволить підприємству сформувати більш збалансовану кадрову політику та забезпечити підготовку персоналу до роботи з сучасними цифровими інструментами.

Цифрово-організаційний аудит повинен визначити рівень автоматизації процесів та ефективність інформаційних потоків. На сьогодні дані про діяльність підприємства передаються через різні канали, що створює фрагментацію інформації та підвищує ризик помилок. Аудит має встановити, які процеси потребують цифровізації, які інформаційні системи можуть бути

об'єднані, а також визначити пріоритетність впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем диспетчеризації та спільних баз даних. Результати цього аудиту стануть основою для планування заходів цифрової трансформації підприємства.

Таким чином, поєднання технічного, фінансового, кадрового та цифрового аудитів дозволяє створити комплексну систему збору та обробки даних, що забезпечує основу для формування обґрунтованих управлінських рішень. Внутрішня експертна комісія, яка здійснює узагальнення результатів цих аудитів, формує єдиний аналітичний центр підприємства, здатний забезпечити підвищення ефективності управління в умовах нестабільності та високих вимог до якості послуг. Очікувані результати впровадження внутрішньої системи підтримки управлінських рішень на подані у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Очікувані результати впровадження внутрішньої системи підтримки управлінських рішень на КП «Теплоенерго»

Напрямок покращення	Сутність очікуваного результату	Практичний ефект для підприємства
Підвищення якості управлінських рішень	Прийняття рішень на основі повного аналізу технічних, фінансових і кадрових даних	Зменшення помилок, підвищення точності прогнозування, зниження ризику неефективних дій
Оптимізація ремонтних програм	Формування ремонтів на основі технічного аудиту та ризик-орієнтованих підходів	Зменшення аварійності, скорочення аварійних витрат, продовження ресурсу мереж
Покращення фінансового управління	Регулярний фінансово-економічний аудит, застосування ABC/XYZ-аналізу	Зменшення необґрунтованих витрат, деталізація статті «Інше», покращення планування бюджету
Зниження витрат на енергоносії	Виявлення неефективних ділянок, коригування теплових режимів, пріоритизація модернізації	Зменшення витрат групи AZ, покращення енергоефективності
Підвищення продуктивності роботи персоналу	Проведення кадрового аудиту та визначення потреб у навчанні	Оптимізація структури персоналу, зростання цифрової грамотності, зменшення прихованих витрат

Посилення цифровізації процесів	Оцінка рівня автоматизації, створення централізованої бази управлінських даних	Скорочення часу обміну інформацією, мінімізація дублювання даних, підготовка до впровадження систем диспетчеризації
Покращення контролю виконання рішень	Запуск механізму контролінгу та моніторингу в реальному часі	Швидке виявлення відхилень, своєчасне коригування, підвищення відповідальності підрозділів
Підвищення інвестиційної спроможності підприємства	Аналіз окупності заходів, формування обґрунтованих інвестиційних проєктів	Покращення аргументування модернізаційних програм, збільшення шансів на фінансування
Зміцнення організаційної гнучкості	Перехід до циклічної моделі аналізу, ухвалення та коригування рішень	Можливість швидко адаптуватися до зовнішніх змін, зменшення залежності від кризових факторів

Джерело: розроблено автором

Очікувані результати від запровадження внутрішньої системи підтримки управлінських рішень мають як стратегічний, так і суто практичний характер, що підтверджує її доцільність та обґрунтованість для КП «Теплоенерго». Насамперед очікується підвищення якості управлінських рішень за рахунок переходу від інтуїтивного та фрагментарного підходу до системного аналізу. Запропонована комісія забезпечує можливість приймати рішення, спираючись на реальні дані, статистичні показники та комплексну оцінку технічних, фінансових та організаційних факторів. Завдяки цьому зменшується ймовірність помилок, пов'язаних із недостатньою поінформованістю, а також знижується ризик прийняття рішень, що можуть спричинити додаткові витрати або технічні збої.

Впровадження внутрішньої комісії створює передумови для суттєвого підвищення ефективності ремонтної та технічної діяльності підприємства. Завдяки регулярному технічному аудиту та аналізу аварійних ситуацій з'являється можливість формувати ремонтні програми з урахуванням реальних ризиків та технічного стану мереж. Це дозволяє скоротити кількість

аварійних робіт, які є значно дорожчими та дестабілізують роботу підприємства. Крім того, зменшення технологічних втрат, що досягається завдяки правильному визначенню пріоритетів модернізації, сприятиме підвищенню енергоефективності та зниженню витрат на енергоносії, які становлять найбільшу частку у структурі витрат.

Важливою функцією запропонованої системи є також підвищення якості управління ризиками, що особливо актуально для підприємств теплопостачання з високою аварійністю та значною залежністю від зовнішніх чинників. Запровадження регулярного моніторингу технічних і фінансових ризиків дозволить формувати карту ризиків підприємства та визначати рівень їх критичності. Це сприятиме більш ефективному плануванню, а також дасть змогу швидко розробляти превентивні заходи у випадку появи нових загроз. У результаті підприємство зможе оперативніше реагувати на зміни, мінімізуючи ймовірність непередбачуваних витрат і підвищуючи стійкість до кризових ситуацій.

Фінансово-економічна складова системи підтримки рішень також дозволяє очікувати покращення фінансової стійкості підприємства. Регулярний аналіз витрат за ABC/XYZ-методикою сприятиме виявленню надмірних витрат, зменшенню статей з групи ВУ і СУ, а також більш точному прогнозуванню витрат на енергоресурси, які мають високий рівень варіативності. Водночас систематизація витрат і підвищення прозорості бюджетування дозволить зменшити частку статті «Інше», що на сьогодні є одним із головних проблемних елементів фінансового управління. Очікується, що за рахунок впровадження внутрішньої комісії підприємство зможе знизити частку невиправданих витрат і підвищити точність фінансового планування, що є критично важливим в умовах високого рівня збитковості.

Суттєвий ефект від впровадження внутрішньої системи підтримки рішень очікується і в кадровій сфері. Кадровий аудит, який виконуватиметься комісією, дасть змогу своєчасно ідентифікувати потреби у підвищенні кваліфікації, визначити дисбаланси у віковій структурі та розробити заходи

щодо залучення молодих фахівців. Водночас аналіз цифрових компетентностей дозволить підприємству планувати навчальні програми, спрямовані на підготовку персоналу до роботи із сучасними інформаційними технологіями. З огляду на те, що значна частина працівників має передпенсійний вік, така робота є необхідною для забезпечення безперервності діяльності та передачі досвіду від старших працівників до молодших.

Окремої уваги заслуговує вплив внутрішньої комісії на цифрову трансформацію підприємства. Проведення цифрово-організаційного аудиту створює умови для визначення найважливіших напрямів модернізації інформаційних систем і впровадження єдиної платформи управління даними. Така платформа сприятиме скороченню часу на обмін інформацією, зменшенню ризику втрати або викривлення даних та створить умови для переходу до електронного документообігу. У перспективі це дозволить підприємству автоматизувати процеси контролю, впровадити систему моніторингу в реальному часі та створити інтегроване цифрове середовище, яке забезпечить більш швидке і точне прийняття рішень.

Запровадження системи підтримки рішень також має потенціал підвищити інституційну спроможність підприємства. Завдяки аналізу альтернатив та оцінці їх економічної ефективності очікується підвищення здатності підприємства розробляти інвестиційні проєкти, формувати обґрунтовані пропозиції щодо тарифної політики та залучати додаткові джерела фінансування. Оскільки комісія здійснюватиме оцінку окупності інвестицій, підприємство зможе більш впевнено приймати рішення щодо модернізаційних заходів, визначати їх економічний ефект та обирати найдоцільніші інвестиційні напрямки.

Підсумовуючи, створення внутрішньої експертної комісії як системи підтримки управлінських рішень дозволяє комплексно переглянути підходи до управління на КП «Теплоенерго» та забезпечує підвищення рівня обґрунтованості, точності та прозорості рішень. Така система дає змогу

зменшити витрати, підвищити ефективність ремонтних робіт, покращити фінансову дисципліну, посилити кадровий потенціал та сприяти цифровій трансформації підприємства. Її впровадження є важливим кроком у напрямі стабілізації діяльності та довгострокового розвитку підприємства.

3.2. Оптимізація управлінських і виробничих процесів на основі сучасних методів менеджменту

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається здатністю організації оптимізувати свої внутрішні процеси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність надання послуг навіть у кризових умовах. Як показали результати досліджень, КП «Теплоенерго» стикається з комплексом проблем, що охоплюють технічну, фінансову, організаційну та кадрову сфери. Високий рівень фізичного зношення теплових мереж, недостатня цифровізація, значна частка витрат у статті «Інше», перевантаженість керівника оперативними завданнями, низька гнучкість управлінської системи та старіння персоналу формують додаткові ризики для стабільної роботи підприємства. Крім того, процеси планування, контролю та ухвалення рішень є фрагментарними та не інтегрованими в єдину систему. Це знижує передбачуваність виробничих процесів і ускладнює реакцію на зміни зовнішніх умов, що особливо загострюється у період воєнного стану, коли енергетична інфраструктура перебуває під постійною загрозою.

У таких умовах підприємству необхідно перейти від традиційної інерційної моделі управління до системного застосування сучасних методів менеджменту. Оптимізація управлінських і виробничих процесів має ґрунтуватися на поєднанні аналітичних інструментів, цифрових технологій, ризик-орієнтованого підходу та ефективного використання кадрового потенціалу. Важливо, щоб запропоновані заходи не були декларативними, а мали чіткий практичний зміст, відповідали реальним можливостям

підприємства та були спрямовані на поступове, але стале підвищення ефективності.

Одним із найважливіших напрямів оптимізації є вдосконалення ремонтної програми підприємства. Значна частина теплових мереж та обладнання працює понад нормативний строк експлуатації, що призводить до збільшення аварій та технологічних втрат. Традиційний підхід до планування ремонтів, який базується на календарних графіках, не дозволяє ефективно реагувати на реальний технічний стан інфраструктури. У таких умовах доцільно впровадити ризик-орієнтовану модель планування ремонтів, яка враховуватиме аварійність, вік обладнання, ступінь зношення та критичність кожної ділянки для системи теплопостачання.

Першим кроком у цьому напрямі має стати створення системи пріоритезації ремонтних робіт. Для цього технічний відділ у взаємодії з експертною комісією повинен щомісячно проводити аналіз аварійних подій, фіксувати проблемні ділянки мереж, оцінювати ризики повторних аварій та розраховувати потенційні втрати тепла. На основі цих даних формується рейтинг об'єктів, які потребують першочергового втручання. Такий підхід дозволить підприємству не розпорюшувати ресурси, а концентрувати їх на найбільш критичних зонах, що дасть змогу зменшити кількість аварійних ремонтів, які зазвичай є дорожчими та більш трудомісткими. Додатковим елементом оптимізації є впровадження системи паспортизації обладнання, яка передбачає створення цифрових карток для кожного об'єкта теплової інфраструктури. У цих картках фіксуються дані про дату введення в експлуатацію, історію ремонтів, показники зносу та результати технічних оглядів. Завдяки цьому підприємство зможе більш точно прогнозувати потребу у модернізації та планувати видатки на ремонтні роботи.

Раціоналізація ремонтної програми також передбачає удосконалення взаємодії між виробничою та диспетчерською службами. Оскільки диспетчерська служба фіксує всі аварійні ситуації в режимі реального часу, логічно включити її у процес аналізу технічного стану мереж. Це дозволить

оперативно виявляти закономірності у виникненні аварій та адаптувати ремонтні графіки залежно від поточної сезонної ситуації. Особливо важливо інтегрувати дані про аварії та їх наслідки в централізовану базу даних, яка повинна стати базовим елементом системи підтримки управлінських рішень.

Другим ключовим напрямом оптимізації внутрішніх процесів є цифровізація управління. На сьогодні КП «Теплоенерго» використовує низку розрізнених систем обліку, що ускладнює обробку інформації та призводить до дублювання даних. Частина інформації передається в електронному вигляді, частина - у паперовому, а частина - через месенджери, що формує ризики втрати або спотворення даних. Для підвищення оперативності управління та забезпечення точності рішень доцільно створити єдину цифрову платформу внутрішнього документообігу, яка об'єднає фінансові, технічні та кадрові дані підприємства.

Впровадження електронного документообігу дасть змогу скоротити час на підготовку управлінських документів, забезпечить їх збереження та дозволить контролювати виконання рішень у режимі реального часу. Документ має проходити всі етапи погодження в електронній системі, починаючи від ініціатора і закінчуючи керівником, що виключає можливість втрати документів або затримки передачі. Особливу увагу слід приділити автоматизації процесу погодження ремонтних планів, заявок на закупівлі матеріалів та звітів про виконані роботи. Це дозволить значно зменшити навантаження на адміністративний персонал та підвищити ефективність управління.

Окремим напрямом цифровізації є впровадження автоматизованої системи диспетчеризації теплових мереж. Така система дозволить оперативно відстежувати параметри роботи обладнання, контролювати тиск, температуру та навантаження у режимі реального часу. У разі відхилення від нормативних показників система автоматично сигналізуватиме про можливі аварійні ситуації. Це дасть змогу зменшити час реагування на аварії та запобігти більш серйозним пошкодженням мереж. У перспективі автоматизація

диспетчерської служби може також сприяти зменшенню витрат на енергоносії за рахунок більш точного регулювання теплових режимів.

Поряд із цифровізацією важливим напрямом оптимізації є впровадження енергоменеджменту. Як свідчать результати ABC/XYZ-аналізу, витрати на природний газ та електроенергію є найбільш значущими та водночас найменш передбачуваними. Саме тому впровадження системи енергоменеджменту, яка базуватиметься на постійному моніторингу енергоспоживання, аналізі технологічних втрат та оптимізації теплових режимів, є критично важливим для стабілізації фінансового стану підприємства. Енергоменеджмент повинен включати регулярний аналіз споживання енергоресурсів, визначення зон найбільших втрат та розробку заходів щодо їх зменшення. Наприклад, теплові мережі з найбільшими втратами мають бути в першу чергу включені до інвестиційної програми модернізації. Крім того, необхідно впровадити систему контролю за споживанням електроенергії насосним обладнанням, оптимізувати режими його роботи та використовувати енергоощадні технології там, де це можливо.

Важливим елементом оптимізації управлінських процесів є удосконалення системи внутрішніх комунікацій. Комунікації на КП «Теплоенерго» мають фрагментарний характер: частина інформації передається через внутрішні накази, частина - на виробничих нарадах, значний обсяг - через електронну пошту та месенджери. Така модель призводить до затримок у донесенні рішень, дублювання повідомлень, а інколи й до їх втрати. У сучасних умовах, коли рішення мають ухвалюватися швидко та на підставі точних даних, підприємству необхідно перейти до більш структурованої та прозорої системи комунікацій.

Першим кроком у цьому напрямі має стати впровадження єдиної корпоративної цифрової платформи для внутрішньої комунікації. Така платформа може бути побудована на базі спеціалізованих корпоративних рішень або адаптованих систем із функціями розподілу завдань, планування, фіксації рішень і контролю їх виконання. Усі управлінські повідомлення,

доручення та оперативні завдання мають фіксуватися у цифровій системі, що дозволить уникнути їх втрати та забезпечить прозорість процесу передачі інформації. Для технічних підрозділів особливо доцільним є створення окремих робочих каналів, у яких диспетчерська служба зможе оперативно повідомляти про аварії, а виробничі дільниці - звітувати про виконання ремонтів. Такий підхід сприятиме зменшенню часу реагування та забезпечить чітку координацію дій.

Другим напрямом оптимізації комунікацій є стандартизація інформаційних потоків. Це означає, що кожен тип інформації має передаватися за чітко визначеним алгоритмом і у стандартизованому форматі. Наприклад, повідомлення про аварію повинно містити точну адресу, характер пошкодження, час виявлення, необхідні ресурси та орієнтовний час усунення. Завдяки цьому зменшуються ризики неправильного трактування інформації, а керівництво отримує можливість оперативно приймати рішення. Подібні стандарти повинні застосовуватися і для фінансових, і для організаційних повідомлень.

Третім інструментом оптимізації комунікацій є регулярні міжфункціональні наради з використанням аналітики. На відміну від традиційних виробничих нарад, де інформація часто подається у вигляді усних звітів, сучасний підхід передбачає використання візуалізованих даних, графіків, діаграм та коротких аналітичних довідок. Це підвищує якість управлінських рішень, оскільки керівництво бачить не лише опис проблеми, а й її кількісні характеристики та динаміку. Крім того, наради повинні бути структурованими: кожен підрозділ звітує не лише про виконані роботи, а й про ризики, очікувані проблеми та пропозиції щодо покращення.

Наступним важливим аспектом оптимізації управлінських процесів є робота з персоналом. Як показано в аналітичній частині роботи, вікова структура персоналу КП «Теплоенерго» є деформованою: більшість працівників старшого віку, а частка молодих фахівців невисока. Крім того, рівень цифрової компетентності значної частини працівників є недостатнім,

що ускладнює впровадження цифрових рішень та знижує ефективність роботи. Оптимізація роботи з персоналом повинна базуватися на трьох ключових напрямках: перерозподілі кадрів, підвищенні кваліфікації та створенні системи мотивації.

Перший напрямок - раціональний перерозподіл персоналу. На підприємстві існують дільниці з надмірною кількістю працівників та дільниці з дефіцитом кадрів. Використовуючи дані кадрового аудиту, підприємство може оптимізувати чисельність шляхом переміщення працівників на ті напрямки, де їхня робота приноситиме найбільшу користь. Це дозволить зменшити приховані витрати та збільшити продуктивність праці.

Другий напрямок - підвищення кваліфікації та навчання персоналу. Особливо важливими є навчальні програми з цифровізації, роботи з інформаційними системами, а також курси щодо сучасних методів обліку, аналітики та енергоменеджменту. Такі програми можуть бути організовані як внутрішніми силами експертної комісії, так і через співпрацю з профільними навчальними закладами. Поступове підвищення цифрової компетентності працівників створить передумови для успішної реалізації заходів, пов'язаних з електронним документообігом та автоматизацією диспетчеризації.

Третім напрямком є формування нової системи мотивації. На даний момент система матеріального стимулювання на підприємстві є переважно базовою та не враховує результативності праці. Доцільно впровадити елементи KPI для окремих категорій працівників, зокрема диспетчерів, майстрів дільниць та економістів. Така система може включати бонуси за зменшення кількості аварій, покращення показників енергоспоживання, дотримання графіків ремонтів або підвищення точності фінансового планування. Це сприятиме розвитку ініціативності та залученню працівників до процесу ухвалення рішень.

Важливо зазначити, що всі описані напрямки оптимізації повинні працювати у взаємодії та бути об'єднані в єдину систему управління. Для

наочності логіка оптимізації управлінських та виробничих процесів на КП «Теплоенерго» подана у вигляді рисунку 3.2.

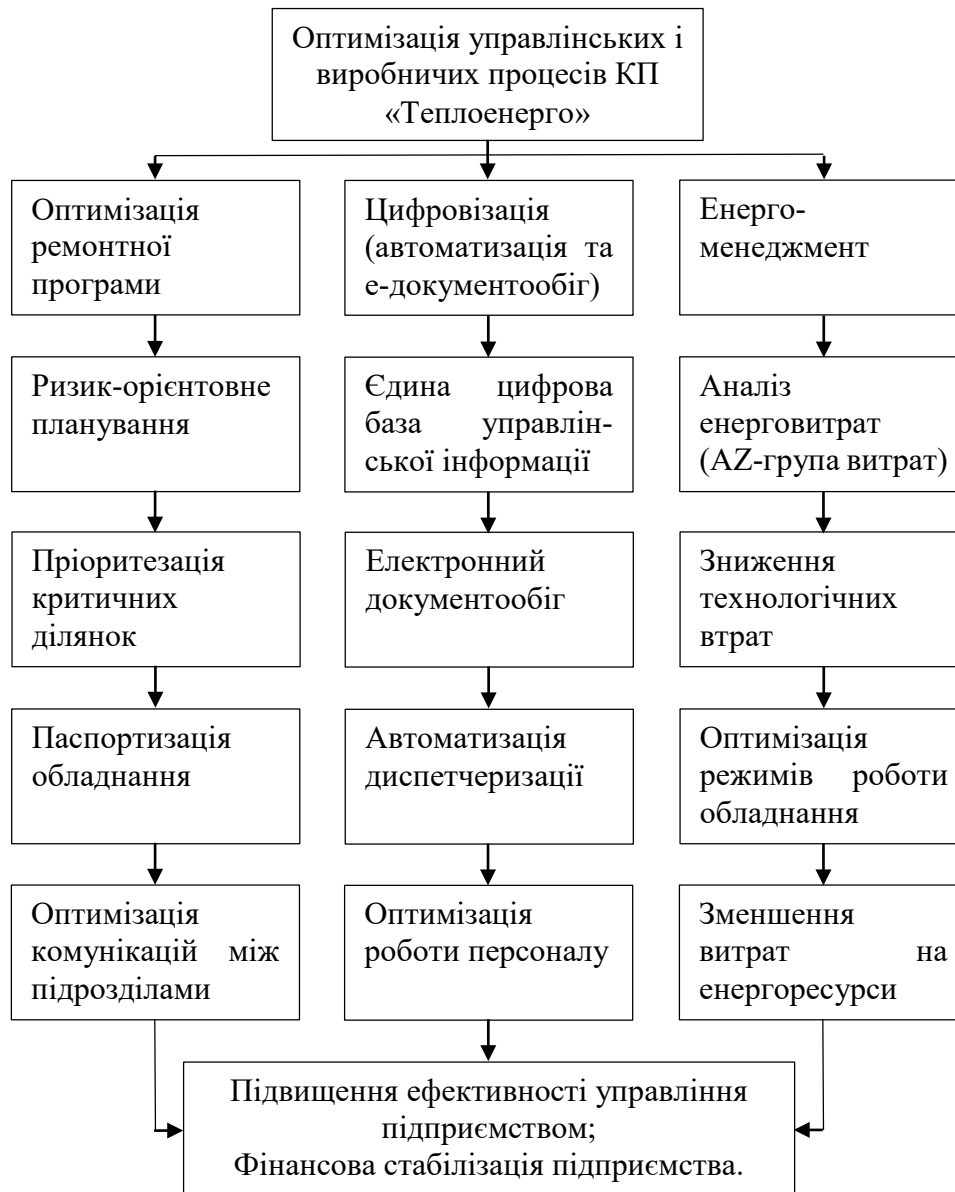


Рисунок 3.2 – Узагальнена схема оптимізації управлінських і виробничих процесів КП «Теплоенерго»

Джерело: розроблено автором

На рисунку відображено основні взаємозв'язки між ключовими напрямками оптимізації: ремонтною програмою, цифровізацією, енергоменеджментом, комунікаціями та кадровим розвитком. Кожний із

напрямків формує власний блок, а їх взаємодія забезпечує комплексне підвищення ефективності управління. Схема демонструє, що вплив кожного з блоків не є ізольованим: наприклад, цифровізація покращує якість комунікацій та роботу з персоналом, а енергоменеджмент напряму пов'язаний з оптимізацією ремонтів та модернізацією обладнання. Таким чином, підприємство отримує можливість переходу від фрагментарного управління до цілісної системної моделі.

Отже, слід підкреслити, що оптимізація управлінських і виробничих процесів є ключовою умовою виходу КП «Теплоенерго» зі стану хронічної збитковості та підвищення його стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Запропоновані заходи не потребують значних фінансових вкладень, але забезпечують поступове покращення роботи підприємства за рахунок грамотної організації процесів, використання сучасних методів менеджменту та системного підходу до управління.

3.3. Програма фінансової стабілізації та модернізації КП «Теплоенерго»

Проведений аналіз фінансово-економічного стану КП «Теплоенерго» засвідчив, що підприємство перебуває у стані хронічної збитковості, причому рівень чистого збитку у 2024 році досяг 78,2 млн грн - найвищого показника за останні п'ять років. До ключових причин такої ситуації належать висока енергоємність виробництва, зношеність основних фондів, зростання цін на енергоресурси, обмеженість тарифної політики та недостатня ефективність внутрішньої системи планування і контролю. Структура активів свідчить про низьку частку основних засобів - це близько 12,5%, що відображає їх моральне та фізичне старіння. Одночасно значна частина витрат підприємства є нестабільною та належить до групи Z за результатами XYZ-аналізу, а витрати групи A складають переважну частину собівартості теплової енергії.

Фінансова нестабільність посилюється високою залежністю від позикового капіталу та бюджетних субвенцій, що робить підприємство

вразливим до зовнішніх шоків, зокрема змін тарифної політики або коливань ринку енергоресурсів. Відсутність системного контролінгу та непрозора структура витрат, зокрема надмірна частка статті «Інше», ускладнюють оцінку ефективності управлінських рішень і стримують можливості для розвитку. У таких умовах підприємству необхідно впровадити комплексну програму фінансової стабілізації, яка поєднуватиме скорочення витрат, модернізацію інфраструктури, оптимізацію внутрішньої організації та перегляд тарифної політики.

Одним із ключових елементів програми фінансової стабілізації є скорочення витрат на основі результатів ABC/XYZ-аналізу. Оскільки витрати групи А становлять найбільшу частку у структурі витрат і водночас значною мірою є непередбачуваними (група AZ), саме вони мають стати пріоритетом для оптимізації. До таких витрат належать витрати на природний газ та електроенергію. Скорочення витрат цієї категорії можливе за рахунок впровадження енергоменеджменту, модернізації обладнання, зменшення технологічних витрат та оптимізації роботи насосного обладнання. Наприклад, утеплення тепломереж, заміна ділянок із найвищими втратами та впровадження частотних перетворювачів для насосів можуть забезпечити економію витрат на рівні 8-15% у середньостроковій перспективі.

Витрати групи АХ - стабільні, але значущі (насамперед заробітна плата та ЄСВ) - мають бути оптимізовані через раціональний перерозподіл персоналу та впровадження системи мотивації, орієнтованої на результат. У контексті старіння персоналу доцільно реалізувати програми підвищення кваліфікації, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці без необхідності суттєвого збільшення чисельності штату. Оптимізація витрат групи АХ не означає скорочення персоналу, а передбачає ефективніше використання наявних кадрів.

Витрати групи ВУ та СУ (ремonti, матеріали, адміністративні витрати) потребують посилення контролю закупівель через систему Prozorro, а також переходу до ризик-орієнтованого планування ремонтів. Створення

внутрішньої експертної комісії дозволить проводити щомісячний аналіз аварійності та визначати пріоритети ремонтних робіт, що сприятиме зменшенню дорогих аварійних ремонтів. Крім того, використання електронного документообігу дозволить мінімізувати дублювання заявок, покращити прозорість витрат на матеріали та забезпечити контроль їх руху.

До витрат групи BZ - значущих і непередбачуваних, належать ті витрати, які залежать від зовнішніх ринкових факторів або форс-мажорних обставин, зокрема ремонтні роботи у разі пошкодження інфраструктури через обстріли. Для них варто створити окремий резервний фонд, фінансування якого може забезпечуватися через частину тарифної виручки або бюджетні трансферти. Такий фонд дозволить підприємству уникнути різких коливань фінансового стану у випадку непередбачуваних аварій або пошкоджень.

Другим ключовим напрямком програми фінансової стабілізації є формування інвестиційної програми модернізації. Враховуючи критичний рівень зношення інфраструктури, модернізація має зосереджуватися на заміні аварійних ділянок тепломереж, реконструкції насосних станцій, оновленні котельного обладнання та впровадженні системи автоматизованого обліку теплової енергії. Інвестиційна програма може мати поетапний характер: короткостроковий (1 рік), середньостроковий (2-3 роки) та довгостроковий (до 5 років). Короткострокові заходи повинні бути спрямовані на зменшення витрат та підвищення енергоефективності, тоді як середньо- та довгострокові - на структурну модернізацію обладнання.

Джерелами фінансування інвестиційної програми можуть бути:

- місцевий бюджет (субвенції та цільові програми);
- власні кошти підприємства за рахунок економії витрат;
- міжнародні програми підтримки енергоефективності (NEFCO, USAID, ЄБРР);
- енергосервісні контракти (ESCO-механізм);
- участь у національних програмах модернізації ЖКГ.

Особливо перспективними є енергосервісні контракти, які дозволяють здійснювати модернізацію без початкових інвестицій з боку підприємства: енергосервісна компанія модернізує обладнання за власний кошт, а підприємство повертає інвестиції за рахунок досягнутої економії.

Третім важливим елементом програми фінансової стабілізації є перегляд тарифної політики. Оскільки доходи підприємства не покривають фактичної собівартості теплової енергії, перегляд тарифів має ґрунтуватися на детальному аналізі структури витрат та прогнозі їх зміни. Підприємству необхідно підготувати оновлений пакет тарифних розрахунків з урахуванням: економічно обґрунтованої собівартості, прогнозу цін на газ та електроенергію, потреб у модернізації, плану зменшення технологічних втрат, а також результатів ABC/XYZ-аналізу. Важливо, щоб тариф був прозорим та чітко показував, на що будуть спрямовані додаткові кошти. Наприклад, 20% на модернізацію обладнання або 10% на утеплення теплотрас. Такий підхід просуває ідею «тарифу розвитку», що дозволяє громаді бачити реальний ефект від його перегляду.

Поєднання заходів зі скорочення витрат, модернізації обладнання, оптимізації ремонтів та перегляду тарифів формують позитивні результати. Узагальнений перелік очікуваних результатів подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Очікувані результати реалізації програми фінансової стабілізації та модернізації КП «Теплоенерго»

Напрямок заходів	Очікуваний результат	Орієнтовний економічний ефект	Період реалізації
Ризик-орієнтоване планування ремонтів та паспортизація обладнання	Зменшення аварійності, зростання частки планових ремонтів	Зменшення витрат на аварійні ремонти; підвищення керованості ремонтної програми	Короткостроковий (6-12 міс.)
Впровадження електронного документообігу та автоматизації узгоджень	Прозорість руху матеріалів, швидке погодження документів	Оптимізація адміністративних процесів; усунення дублювання операцій та помилок	Короткостроковий (6-12 міс.)

Енергоменеджмент та зменшення технологічних витрат (AZ-група)	Скорочення витрат газу та електроенергії; стабілізація ключових витрат	Зниження енерговитрат; підвищення ефективності використання ресурсів	Середньостроковий (1-3 роки)
Модернізація тепломереж (заміну аварійних ділянок 1–2 км/рік)	Зниження рівня теплових витрат; підвищення ефективності теплопостачання	Поступове зменшення собівартості виробництва тепла; зниження аварійності	Середньостроковий (1-3 роки)
Оптимізація роботи насосного обладнання (частотні перетворювачі, реконструкція)	Зменшення енергоспоживання насосних станцій	Раціоналізація режимів роботи обладнання та скорочення витрат електроенергії	Середньостроковий (1-3 роки)
Перегляд тарифної політики	Вирівнювання структури доходів; створення інвестиційного ресурсу	Формування додаткових джерел фінансування модернізації	Довгостроковий (2-5 років)
Реалізація інвестиційної програми модернізації	Оновлення основних фондів; зменшення енергоємності виробництва	Додаткове зниження витрат за рахунок модернізації; створення довгострокового накопичувального ефекту	Довгостроковий (2-5 років)
Підвищення інвестиційної спроможності підприємства	Можливість залучення міжнародного фінансування (NEFCO, USAID, ЄБРР, ESCO)	Отримання зовнішніх інвестицій без навантаження на бюджет громади	Постійно

Джерело: розроблено автором

У короткостроковому періоді (6-12 місяців) очікується зменшення кількості аварійних ремонтів завдяки впровадженню ризик-орієнтованого підходу та паспортизації обладнання. Скорочення аварійності дозволяє зменшити витрати на незаплановані ремонти, які традиційно є значно дорожчими за планові. Крім того, запровадження електронного документообігу, автоматизація процесів погодження робіт і підвищення

прозорості руху матеріалів створюють можливості для оптимізації адміністративних процесів. Хоча такі ефекти не дають великих фінансових результатів у короткій перспективі, вони формують основу для системного накопичення власних ресурсів підприємства та підвищення керованості операційної діяльності.

У середньостроковій перспективі (1-3 роки) найбільшу економічну віддачу забезпечують заходи, спрямовані на зменшення технологічних втрат тепла та оптимізацію енергоспоживання. Впровадження енергоменеджменту, модернізація насосного обладнання, утеплення магістральних мереж і оптимізація теплових режимів дозволяють істотно знизити витрати на природний газ та електроенергію. Такі заходи є базовими складовими програм модернізації систем тепlopостачання в Україні та відповідають рекомендаціям міжнародних організацій (NEFCO, USAID, ЄБРР). До того ж, підвищення енергоефективності призводить не лише до економії коштів, але й до підвищення надійності системи в умовах зростання навантаження та високих зовнішніх ризиків.

Важливим напрямом середньострокових перетворень є модернізація аварійних ділянок теплових мереж. Досвід українських та європейських теплокомуненерго свідчить, що регулярна заміна найбільш проблемних ділянок суттєво знижує теплові втрати та ризик аварій. Навіть часткове оновлення мережі створює накопичувальний ефект, поступово зменшуючи собівартість виробництва тепла та підвищуючи ефективність системи в цілому.

Перегляд тарифної політики розглядається як механізм довгострокового фінансового вирівнювання та створення стабільного ресурсу для інвестицій. За умови прозорі підготовки тарифних розрахунків, проведення консультацій із громадою та чіткого обґрунтування необхідності змін підприємство може отримати додаткові фінансові можливості, які стануть джерелом співфінансування модернізаційних проектів. Навіть помірне коригування

тарифів дає змогу поступово накопичувати кошти для оновлення обладнання та впровадження енергоефективних технологій.

Узагальнюючи, можна сказати що сукупність цих заходів формує логічний фінансовий цикл, у якому зменшення витрат, модернізація інфраструктури та покращення управління підвищують інвестиційну спроможність підприємства, що, у свою чергу, дозволяє реалізовувати нові проєкти та досягати додаткових економічних ефектів. Програма фінансової стабілізації КП «Теплоенерго» поєднує три ключові напрями: скорочення витрат, інвестиційну модернізацію та перегляд тарифної політики. Її реалізація дозволить підприємству не лише зменшити збитковість, але й створити умови для сталого розвитку, підвищити якість послуг та забезпечити фінансову незалежність у середньостроковій перспективі. Комплексність запропонованих заходів робить програму гнучкою та адаптованою до умов воєнного часу, водночас створюючи базу для подальшого технічного оновлення та підвищення енергоефективності.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, організаційних та практичних аспектів підвищення якості та ефективності управлінських рішень на КП «Теплоенерго».

Проаналізовано сутність і роль управлінських рішень у діяльності підприємств. Встановлено, що для комунальних підприємств якість рішень визначає не лише економічну результативність, але й надійність виробничих процесів та рівень безпеки послуг. Доведено, що сучасні умови функціонування теплокомуненерго потребують переходу до системних, структурованих та аналітичних підходів до управління.

Узагальнено підходи до оцінки ефективності управлінських рішень. Показано, що найбільш продуктивним є поєднання економічних, системних і ризик-орієнтованих методів.

Досліджено систему управління та процес ухвалення рішень на КП «Теплоенерго». Виявлено ключові проблеми: значну частку непередбачуваних витрат, високий рівень аварійності, неузгодженість управлінських процесів, низький рівень цифровізації, старіння персоналу та надмірну залежність від рішень засновника. Це дозволило обґрунтувати потребу у зміні моделі управління.

На основі аналізу даних встановлено фактори, що знижують ефективність управлінських рішень. Доведено, що критичний вплив мають витрати групи AZ (газ і електроенергія), непрозорість статті «Інше», відсутність контролінгу та фрагментарність ремонтного планування. Показано, що застосування ABC/XYZ-аналізу є дієвим інструментом для формування обґрунтованих управлінських рішень.

Розроблено систему підтримки управлінських рішень, основою якої є внутрішня експертна комісія. Запропоновано модель циклу ухвалення рішень, яка включає централізовану базу управлінських даних, аналітичні методи оцінювання, механізми контролінгу та коригування. Вважається доцільним

запровадження технічного, фінансового, кадрового та цифрового аудитів як постійних інструментів управління.

Запропоновано комплекс заходів з оптимізації управлінських та виробничих процесів, що включають ризик-орієнтоване планування ремонтів, паспортизацію обладнання, цифровізацію документообігу, автоматизацію диспетчеризації, удосконалення внутрішніх комунікацій та розвиток персоналу. Доведено, що ці заходи здатні суттєво підвищити керованість та продуктивність підприємства.

Розроблено програму фінансової стабілізації та модернізації КП «Теплоенерго». Обґрунтовано необхідність скорочення витрат, модернізації теплових мереж, оптимізації роботи насосного обладнання, перегляду тарифної політики та формування інвестиційних ресурсів. Запропоновано використання міжнародних програм, енергосервісних контрактів та механізмів «тарифу розвитку».

Отже, реалізація запропонованих у роботі заходів дозволить КП «Теплоенерго» істотно підвищити якість управлінських рішень, скоротити витрати, підвищити енергоефективність та стабільність виробничих процесів. Комплексне вдосконалення управління, модернізація інфраструктури та впровадження сучасних аналітичних інструментів створюють передумови для фінансової стійкості підприємства та його сталого розвитку у середньостроковій перспективі. У свою чергу, підвищення ефективності діяльності КП «Теплоенерго» позитивно вплине на якість послуг, надійність теплопостачання та рівень задоволеності споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг : Закон України від 22.09.2016 № 1540-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2016. № 51. Ст. 833. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19>
2. Про управління об'єктами державної і комунальної власності : Закон України від 21.09.2006 № 185-V // Відомості Верховної Ради України. 2006. № 46. Ст. 456. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16>
3. Про теплопостачання : Закон України від 02.06.2005 № 2633-IV // Відомості Верховної Ради України. 2005. № 28. Ст. 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2633-15>
4. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2018. № 1. Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>
5. Про енергетичну ефективність : Закон України від 21.10.2021 № 1818-IX // Відомості Верховної Ради України. 2022. № 5. Ст. 32. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20>
6. YouControl. Сторінка КП "ТЕПЛОЕНЕРГО" / YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/38076191/
7. Батюк Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів - Наукові перспективи, 2024 № 2. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/9007>
8. Богуславська С. І. Проблеми забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади // Соціологічні студії. 2025. № 1. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/soc/article/view/2979>
9. Бреус С. В., Пригарський В. І. Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми // Економіка і суспільство. 2024. № 2. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4714>

10. Гавкалова Н. Л., Гордієнко Л. Ю. Європейські моделі децентралізації управління: досвід для України // Економіка: управління змінами та інновації. 2023. № 5. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/62>
11. Грішнова О. А. Людський капітал у системі підвищення ефективності управління організацією // Економіка і суспільство. 2024. № 3. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5805>
12. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2024. № 59. URL: <http://surl.li/ctqesy>
13. Демко І. І. Роль управлінських рішень у системі менеджменту / І. І. Демко. — Актуальні питання економічних наук, 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/739>
14. Довгань Л. Є. Управлінські виклики та можливості зеленої економіки // Economy and Society. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6399>
15. Дрозденко Є. Д. Способи підвищення ефективності і якості управлінських рішень. *Глобалізація наукових знань: міжнародна співпраця та інтеграція галузей наук: матеріали ІХ Міжнародної студентської наукової конференції, м. Черкаси, 7 листопада, 2025 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОСГруп», 2025. 520 с., С. 60-62.*
16. Дячков Д., Потапюк І., Капран І. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством — Економіка та суспільство, 2021, № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173>
17. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень - Економіка та управління підприємствами, 2019, № 4. URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/16.pdf

- 18.Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств — Економіка та суспільство, 2021, № 26.URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/385>
- 19.Кайрачка Н. та ін. Особливості підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на ТОВ «Даніско Україна» в умовах ризику // Економіка і регіон (Economics and Region). 2024. № 4(95). DOI: 10.26906/EiR.2024.4(95).3607. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/3607/2975/4824>
- 20.КП «Теплоенерго» / openDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/38076191>
- 21.КП «Теплоенерго» Лозівської міської ради Харківської області. Історія / Лозівський комунальний портал. URL: <https://lkp.kh.ua/uk/info/pidприємства/kp-teploenergo>
- 22.КП «Теплоенерго» Лозівської міської ради Харківської області. Сторінка «КП Теплоенерго» / Лозівська міська рада. URL: <https://lozovarada.gov.ua/zhytlovo-komunalne-hospodarstvo/kp-teploenergo.html>
- 23.Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку / Марина Кравченко, Вікторія Голюк. — Економіка та суспільство, 2022, № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
- 24.Левіна-Костюк М., Мельничук О., Телічко Н. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації — Економіка та суспільство, 2022, № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1726>
- 25.Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації — Економіка та суспільство, 2023, № 55.URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916>
- 26.Лосєва Е., С., Дашко І., М. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом — економіка та суспільство, 2024, № 68 URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4976/4922/>

27. Луценко І. В. Ризик-орієнтоване управління комунальними підприємствами в умовах воєнного стану // Економіка і суспільство. 2024. № 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6233>
28. Мельник А. Р. Винокуров Р. В. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5631>
29. Методичні рекомендації до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи магістра: для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 40 с.
30. Міняйленко І., Ткаченко А. Вплив інновацій на ефективність діяльності комунального підприємства — Галицький економічний вісник, 2025, № 2 (93). URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48775/2/GEJ_2025v93n2_Miniailenko_I-The_impact_of_innovations_138-147.pdf
31. Парій Л. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві // Ужгородський національний університет. 2023. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/67809>

- 32.Плекан М., Курей О., Возняк Р. Переваги діджиталізації в обліку для підприємств — Економіка та суспільство, 2024, № 61.URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3782>
- 33.Сарапіна О. А. Стефанович Н. Я. Пінчук Т. А. Шрам Т. В. Аналіз діяльності комунальних підприємств та підходи до їх класифікації - Вісник ХНТУ No 2(85), 2023 URL:https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/271/262
- 34.Халіна О., Сидоренко Я., інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності — Економіка та суспільство, 2025, №71 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5476>
- 35.Чумакова І.Ю., Двіхун А.О. Особливості формування капіталу комунальних підприємств — [Електронний ресурс]. 2019, URL: http://www.re.gov.ua/re201902/re201902_045_ChumakovaIYu%2CDvihunAO.pdf
- 36.Шкроміда В. В. Гнатюк Т. М. Грубеляс А. Л. Аналіз ефективності діяльності комунального підприємства: економічний і соціальний вимір - Актуальні питання економічних наук. 2025, № 10.URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/439?>
- 37.ABC-XYZ Analysis – Inventory classification based on demand and consumption. Онлайн-словник/гайд з управління запасами. URL: <https://www.remira.com/en/glossary/abc-xyz-analysis>
- 38.Applying Machine Learning on ABC-XYZ Inventory Model Using Multivariate and Hierarchical Clustering. Proceedings of the International Conference on Vocational Education Applied Science and Technology (ICVEAST 2023), Advances in Social Science, Education and Humanities Research, vol. 783. Atlantis Press, 2023. URL: <https://www.atlantispress.com/article/125993581.pdf>

39. Havrylyshyn A. Management research on the war in Ukraine: Building resilient decision systems // International Journal of Management Studies. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237324000033>
40. Herbert A. Simon and Bounded Rationality 2025 URL: <https://www.researchgate.net/publication/394541366>
41. NEFCO. Energy efficiency in district heating systems: modernisation guidelines, 2023. URL: <https://www.nefco.int/publications>
42. Slobodyanik Y. Bagatska K. Silakova H. Krot L. Korbutiak A. Efficiency of capital formation of utility enterprises: the case of Ukraine - independent journal of management & production, 2021 URL: <https://scispace.com/pdf/efficiency-of-capital-formation-of-utility-enterprises-the-1hrriobr8m.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

*Розрахунок показників ефективності управлінської діяльності КП
«Теплоенерго»*

Рентабельність активів (ROA):

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток (збиток)}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \times 100\% \quad (2.1)$$

$$ROA (2022) = \frac{-4,813}{178,441} \times 100\% = -2,70\%$$

$$ROA (2023) = \frac{-5,855}{227,872} \times 100\% = 2,57\%$$

$$ROA (2024) = \frac{-78,204}{229,148} \times 100\% = -34,13$$

Коефіцієнт фінансової залежності (частка зобов'язань в активах):

$$\text{Кфз} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Активи}} \quad (2.2)$$

$$\text{Кфз} (2022) = \frac{196,359}{178,441} = 1,10$$

$$\text{Кфз} (2023) = \frac{169,293}{227,872} = 0,74$$

$$\text{Кфз} (2024) = \frac{184,943}{229,148} = 0,81$$

Коефіцієнт автономії (забезпеченості власним капіталом)

$$\text{Власний капітал} = \text{Активи} - \text{Зобов'язання} \quad (2.3)$$

$$\text{Кавт} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}} \quad (2.4)$$

$$BK (2022) = 178,441 - 196,359 = -17,918 \text{ млн грн.}$$

$$K_{авт} (2022) = \frac{-17,918}{178,441} = -0,10$$

$$BK (2023) = 227,872 - 169,293 = 58,579 \text{ млн грн.}$$

$$K_{авт} (2023) = \frac{58,579}{227,872} = 0,26$$

$$BK (2024) = 229,148 - 184,943 = 44,205 \text{ млн грн.}$$

$$K_{авт} (2024) = \frac{44,205}{229,148} = 0,19$$

Продуктивність праці (дохід на одного працівника)

$$PP = \frac{\text{Дохід}}{\text{Середньооблікова кількість працівників}} \quad (2.5)$$

$$PP (2022) = \frac{206,619}{262} = 788,6 \text{ тис. грн/особу.}$$

$$PP (2023) = \frac{198,984}{350} = 568,5 \text{ тис. грн/особу.}$$

$$PP (2024) = \frac{187,003}{328} = 570,1 \text{ тис. грн/особу.}$$

Дохід на 1 грн активів (фондовіддача активів)

$$Fa = \frac{\text{Дохід}}{\text{Активи}} \quad (2.6)$$

Продовження додатку А

$$Fa(2022) = \frac{206,619}{178,441} = 1,16 \text{ грн.}$$

$$Fa(2023) = \frac{198,984}{227,872} = 0,87 \text{ грн.}$$

$$Fa(2024) = \frac{187,003}{229,148} = 0,82 \text{ грн.}$$

