

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО

\_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
*на здобуття освітнього ступеня бакалавр*

зі спеціальності **073 «Менеджмент»**, ОПП програми «Менеджмент»

на тему: **Особливості управління потенціалом промислового підприємства у сучасних умовах**

Здобувачки групи Мз-01с Циби Каріни Дмитрівни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Каріна ЦИБА

Керівник: старший викладач кафедри, к.е.н..доцент **МАРТИНЕЦЬ Вікторія**

\_\_\_\_\_ (посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант \_\_\_\_\_

(посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Суми – 2024**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

20\_\_\_\_ р.

## ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

### *на здобуття освітнього ступеня бакалавр*

зі спеціальності **073 «Менеджмент»**, ОПП програми «Менеджмент»

Здобувачки групи Мз-01с Циби Каріни Дмитрівни

1. Тема роботи "Особливості управління потенціалом промислового підприємства у сучасних умовах" затверджена наказом по СумДУ №0563-VI від 21 травня 2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 10 червня 2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження особливостей управління потенціалом промислового підприємства в сучасних умовах.
4. Об'єкт дослідження: потенціал промислового підприємства.
5. Предмет дослідження: особливості управління потенціалом промислового підприємства у сучасних умовах.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі діючого законодавства України, методичних рекомендацій кафедри та нормативних документів СумДУ.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

| № пор. | Назва розділу  | Термін подання |
|--------|--|----------------|
| I      | Теоретико-методичні основи управління потенціалом підприємства                         | 01.05.2024     |
| II     | Система управління та аналіз потенціалу підприємства на прикладі ТОВ «Сумитеплоенерго» | 15.05.2024     |
| III    | Шляхи удосконалення управління потенціалом промислового підприємства в сучасних умовах | 30.05.2024     |

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити теоретико-методичні основи управління потенціалом підприємства.

У розділі 2 студент повинен проаналізувати систему управління та аналіз потенціалу підприємства на прикладі ТОВ «Сумитеплоенерго».

У розділі 3 студент повинен дослідити шляхи удосконалення управління потенціалом промислового підприємства в сучасних умовах.

8. Консультації щодо виконання роботи:

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | Завдання видав | Завдання прийняв |
| 1      |   |                |                  |
| 2      |   |                |                  |
| 3      |   |                |                  |

9. Дата видачі завдання 22.04.2024

Керівник кваліфікаційної роботи старший викладач кафедри, к.е. н.доцент  
МАРТИНЕЦЬ Вікторія \_\_\_\_\_

(підпис)

Завдання до виконання одержав Циба К.Д. \_\_\_\_\_

(підпис)

**ЗМІСТ**

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 5  |
| РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ<br>ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....                           | 7  |
| 1.1. Потенціал підприємства як об'єкт управління .....   | 7  |
| 1.2. Структура потенціалу підприємства .....   | 15 |
| 1.3 Сучасні технології управління потенціалом промислового підприємства<br>.....                           | 20 |
| РОЗДІЛ II СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТА АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ<br>ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СУМИТЕПЛОЕНЕРГО» .....  | 26 |
| 2.1. Загальна характеристика промислового підприємства ТОВ<br>«СУМИТЕПЛОЕНЕРГО» .....                      | 26 |
| 2.2. Система та структура управління потенціалу підприємства ТОВ<br>«СУМИТЕПЛОЕНЕРГО» .....                | 34 |
| РОЗДІЛ III ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ<br>ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ..... | 48 |
| 3.1. Шляхи удосконалення управління потенціалом промислового<br>підприємства .....                         | 48 |
| 3.2. Розробка пропозицій щодо забезпечення ефективності управління<br>потенціалом .....                    | 55 |
| ВИСНОВКИ .....   | 61 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | 63 |

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Сучасні умови глобального бізнесу створюють складні виклики для управління потенціалом промислових підприємств. Зміни в технологічному, економічному та соціокультурному середовищі вимагають від підприємств постійної адаптації та вдосконалення стратегій управління, щоб забезпечити їхню конкурентоспроможність та стійкість.

Управління потенціалом промислового підприємства в сучасних умовах передбачає розуміння та ефективне використання ресурсів, таких як людський капітал, технології, фінанси та інфраструктура. Особливості цього процесу визначаються не лише внутрішніми факторами самого підприємства, а й зовнішніми впливами, такими як глобалізація, швидкі технологічні зміни та зростаюча конкуренція на ринку.

У рамках цієї курсової роботи будуть розглянуті основні аспекти управління потенціалом промислового підприємства у сучасних умовах. Дослідження охопить ключові виклики та можливості, що виникають перед підприємствами, а також розгляне сучасні стратегії, методи та інструменти управління, спрямовані на оптимізацію використання ресурсів та досягнення стійкого конкурентного переваги.

Оскільки ефективне управління потенціалом підприємства визначає його успіх та виживання в умовах сучасного бізнесу, розуміння особливостей цього процесу стає ключовим завданням для керівництва та менеджменту підприємств у всіх галузях промисловості.

**Метою роботи** є дослідження особливостей управління потенціалом промислового підприємства в сучасних умовах.

**Об'єктом дослідження** є потенціал промислового підприємства.

**Предметом дослідження** є особливості управління потенціалом промислового підприємства у сучасних умовах.

**Завдання роботи:**

- розглянути потенціал підприємства як об'єкт управління;
- дослідити структуру потенціалу підприємства;
- проаналізувати сучасні технології управління потенціалом промислового підприємства;
- провести загальну характеристику промислового підприємства ТОВ «СУМИТЕПЛОЕНЕРГО»;
- дослідити систему та структуру управління потенціалу підприємства ТОВ «СУМИТЕПЛОЕНЕРГО»;
- проаналізувати шляхи удосконалення управління потенціалом промислового підприємства;
- здійснити розробку пропозицій щодо забезпечення ефективності управління потенціалом.

Структура роботи: робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Викладена на 66 сторінках, містить 3 рисунки та 3 таблиці.

## **РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Потенціал підприємства як об'єкт управління**

Узагальнено керування є безперервним і цілеспрямованим впливом на процес, об'єкт або систему з метою забезпечення її стійкості або переходу з одного стану в інший, застосовуючи необхідні та достатні методи і засоби впливу. Цей процес управління включає такі послідовні дії: збір інформації, передачу її в пункти накопичення та обробки, аналіз надходящої інформації, прийняття рішень на основі проведеного аналізу, розроблення відповідного управлінського впливу та його впровадження на об'єкт управління.

Згідно з системно-кібернетичним підходом, система управління, яка реалізує управлінські впливи, складається з двох взаємодіючих підсистем: керуючої (суб'єкта управління, який формує управлінські впливи) та керованої (об'єкта управління, який піддається цим впливам). У кожній системі управління є прямий зв'язок, що з'єднує керуючу підсистему з керованою, та зворотний зв'язок, який передає інформацію від керованої підсистеми до керуючої і коригує впливи на об'єкт управління.

Процес управління потенціалом підприємства, відповідно до системно-кібернетичного підходу, можна зобразити у вигляді схеми (див. рис. 1.1). Оскільки об'єктом управління є процес формування та використання потенціалу підприємства, то управлінням потенціалом підприємства розуміється безперервний та цілеспрямований вплив на цей процес (Колот, с. 43).

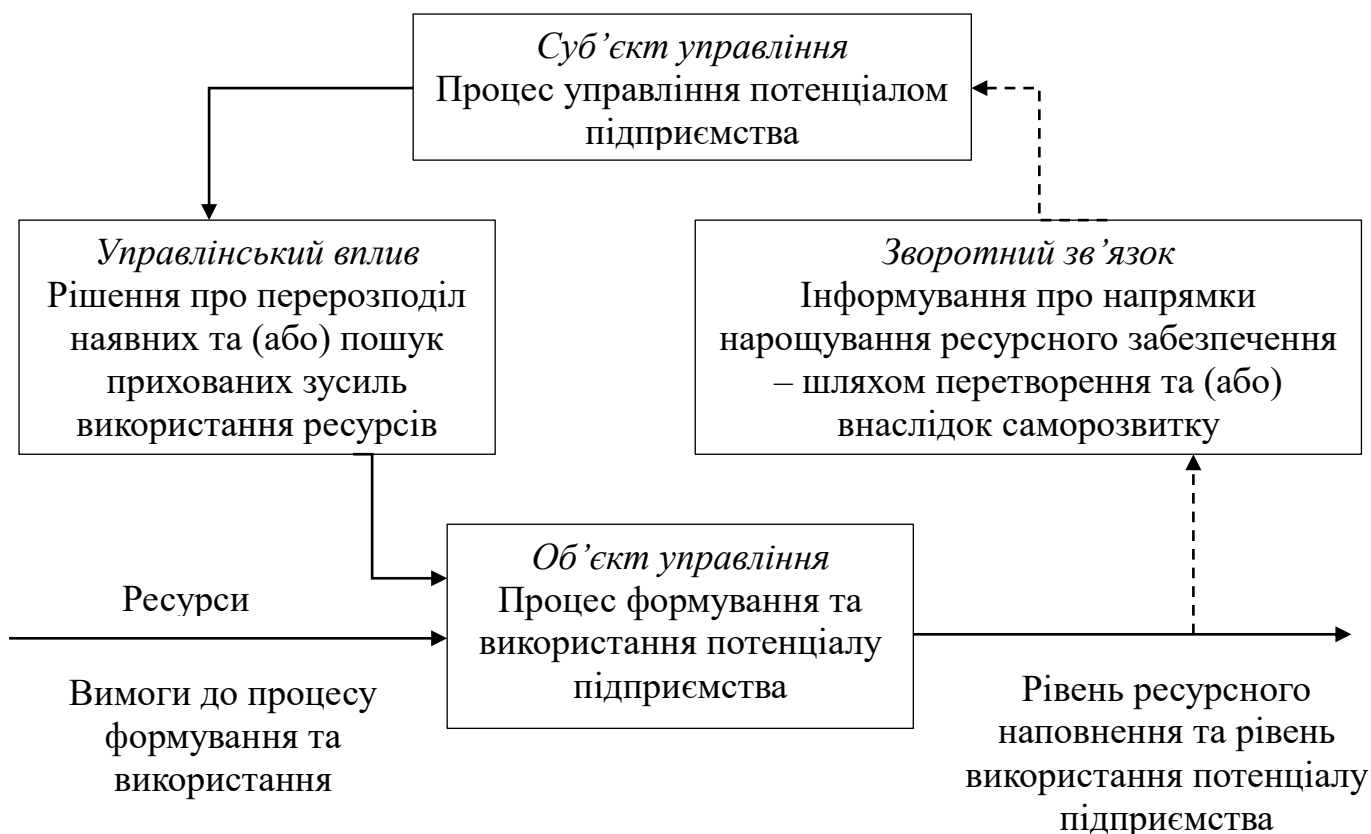


Рисунок 1.1 Подання процесу управління потенціалом підприємства згідно системно-кібернетичного підходу як схема

Далі необхідно визначити те, на що спрямовано управлінський вплив, тобто об'єкт управління.

За змістом схема формування об'єкта управління має таку послідовність:

- формулювання проблеми управління;
- встановлення цілей управління об'єктом;
- завдання критеріїв розмежування об'єкта і зовнішнього середовища;
- визначення характеру відносин об'єкта управління та середовища;
- моделювання об'єкта управління;
- встановлення особливостей та властивостей об'єкта управління;



— інформаційне забезпечення зв'язків між об'єктом, суб'єктом та завданнями управління.

На першому етапі, шляхом порівняння потреб суб'єкта та об'єкта управління, а також інформації про об'єкт та можливостей суб'єкта, формулюється проблема та визначаються цілі створення та функціонування системи управління. Мета управління потенціалом підприємства полягає у координації дій відповідальних служб для створення такого потенціалу, який максимально забезпечить досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

На наступному етапі розпочинається детальний опис об'єкта. Для цього встановлюються критерії, за якими підоб'єкти включаються або не включаються до системи, і визначається характер взаємин між об'єктом управління та його середовищем.

У наступному етапі формування об'єкта управління передбачається побудова моделі, що містить елементи об'єкта управління та їх взаємозв'язки (Федонін, с. 95).

Згідно з положеннями для структурного моделювання об'єкта управління можуть бути використані різні методи: ARIS eEPC – методика опису ланцюга процесу, що управляється через певні події; методологія структурного аналізу SADT (IDEF0, IDEF1, IDEF3).

У нашому дослідженні використовується метод, реалізований стандартом IDEF0, основою якого є графічне представлення процесів у вигляді функціональних блоків. Кожен функціональний блок відображає перетворення входу (або ресурсів, необхідних для виконання процесу) на вихід (або результат, продукцію процесу). Ресурси процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими або інформаційними. Варто зазначити, що не всі ресурси (входи) надходять у процес одночасно, тобто існують первинні та вторинні входи. Первинні входи надходять на початку процесу, а вторинні з'являються під час реалізації процесу в його

підпроцесах. Логічно, що виходи також можуть бути первинними (прямий, запланований результат) і вторинними (додатковий продукт процесу). Процес виконується за допомогою певного механізму і керується конкретною особою. Функціональні блоки з'єднуються лініями та стрілками, що відображають зв'язки між ними.

Технологія моделювання об'єкта управління передбачає розробку контекстних та декомпозиційних діаграм (Галаз, с. 31).

Контекстна діаграма А0 процесу формування та використання потенціалу підприємства подана на рис. 2.

Вона містить такі складові: вхід, вихід, управління та ресурси.

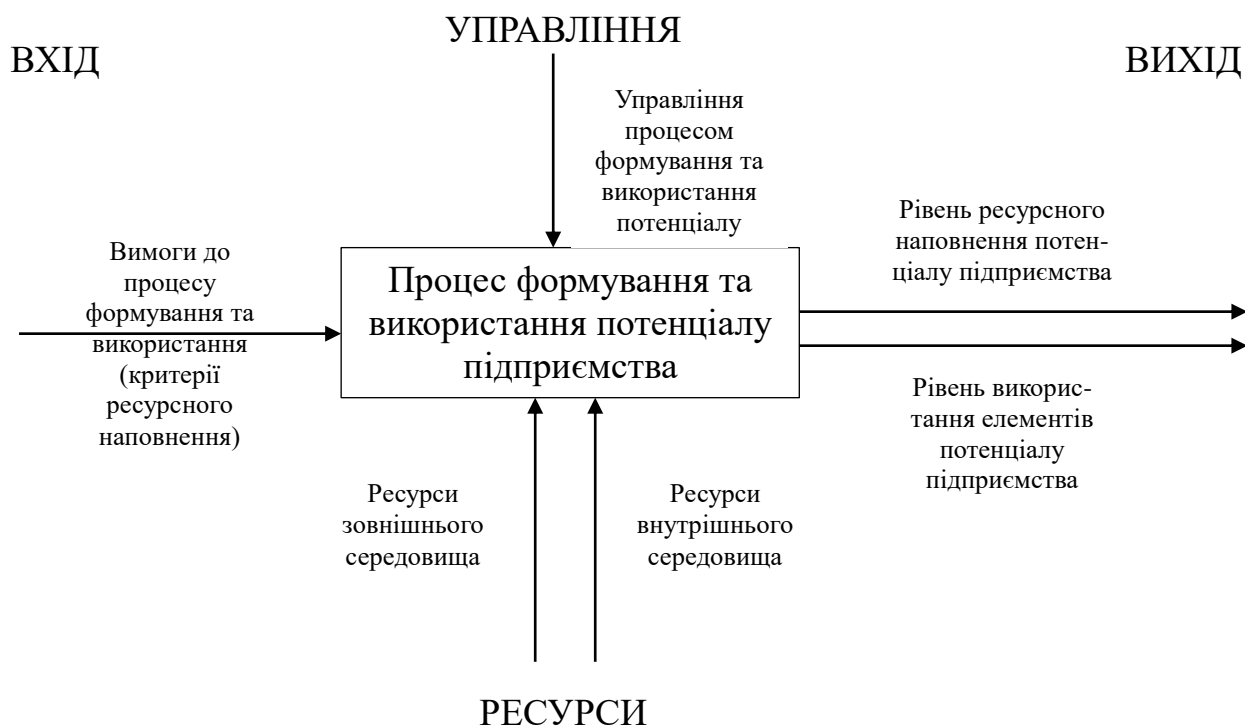


Рисунок 1.2 Контекстна діаграма процесу формування та використання потенціалу підприємства

Вхідним етапом у процес формування та використання потенціалу підприємства є визначення вимог до цього процесу, які можна чітко виразити за допомогою критеріїв ресурсного наповнення елементів потенціалу або видів здатностей підприємства. Наприклад, для формування виробничого компонента потенціалу підприємства необхідно

враховувати його здатність забезпечити ефективне використання нематеріальних активів, основних засобів праці, оборотних та необоротних активів, а також його здатність аналізувати поточний стан фондів підприємства. Для формування фінансового компонента потенціалу важливо мати здатність до забезпечення доходності діяльності та здатність підтримувати фінансову стійкість тощо. Результатом цього процесу є рівень ресурсного наповнення потенціалу підприємства та рівень використання його елементів.

Відповідно до мобілізації та трансформації ресурсів і зусиль у діяльності підприємства, можна виокремити три рівні використання потенціалу підприємства:

- реалізований (активна частина);
- нереалізований (пасивна частина);
- бажаний (резервна частина).

Усі три складають максимально можливий рівень використання потенціалу підприємства, результатом якого буде досягнення основної мети управлінського процесу.

Управління процесом формування та використання потенціалу виконується керівником управління, що розробляє систему управління потенціалом підприємства, де керуюча підсистема (суб'єкт управління) виконує зазначений набір управлінських функцій (Петрович, с. 23).

Процес формування та використання потенціалу підприємства відбувається за допомогою ресурсів, які можуть бути внутрішніми або зовнішніми для підприємства: працівників, фінансів, технічних засобів, технологій, простору, систем управління та інформації. Якщо ресурси виникають у внутрішньому середовищі підприємства, то до них існує прямий доступ; у разі виникнення ресурсів у зовнішньому середовищі, доступ до них є опосередкованим.

Для детального опису процесу формування та використання потенціалу підприємства розробляються декомпозиційні діаграми, які розкривають процес за його складовими елементами і взаємозв'язками між ними. Ці діаграми детально описують процес створення та реалізації потенціалу підприємства (тобто його формування) та процес використання цього потенціалу.

Критерії ресурсного наповнення виступають як вхід у підпроцес виявлення та організації інформації про походження ресурсів підприємства, умови доступу та області їх використання. При цьому існує певний порядок виявлення та організації (управлінський вплив), що виходить зі сутності та складу потенціалу підприємства. Процес створення та реалізації потенціалу базується на ресурсах, їх оптимальному поєднанні та здатності підприємства до пошуку додаткових зусиль або перерозподілу наявних зусиль для сфери використання ресурсів.

Внутрішні характеристики потенціалу підприємства відображаються ресурсами його внутрішнього середовища. Проте, слід враховувати, що підприємство діє в постійно змінюваному середовищі з високим ступенем невизначеності. Зовнішнє середовище також має свої ресурси, адже елементи зовнішнього потенціалу підприємства формуються залежно від умов доступу до цих ресурсів. Тому ресурси внутрішнього середовища є безпосередньо доступними, тоді як доступ до ресурсів зовнішнього середовища є опосередкованим. Незалежно від осередків виникнення та умов доступу усі види ресурсів можуть застосовуватись у таких сферах: персонал, фінанси, виробництво, маркетинг (Гриньова, с. 62).

Результатом цього підпроцесу є отримання інформації про різновиди ресурсів, їх походження (трудові, фінансові, технічні, технологічні, просторові, системи управління, інформаційні), доступ до них та області їх використання. На основі цього формуються альтернативні варіанти наповнення ресурсами елементів потенціалу підприємства. Один або

кілька варіантів обираються з урахуванням збалансованості, керівними критеріями вибору є цілі та завдання формування потенціалу підприємства. Після вибору варіантів ресурсного наповнення елементів потенціалу потрібно забезпечити їх збалансування, враховуючи характеристики компонентів та режим їх використання.

Методика балансування враховує поліструктурний характер елементів потенціалу підприємства. Така структура може значно змінюватися внаслідок ухвалення відповідних управлінських рішень, спрямованих на підтримання балансу використання ресурсів.

Останнім етапом у процесі формування потенціалу підприємства є реалізація потенціалу як результату взаємодії його складових частин. Керівним впливом є порядок виконання дій, що передбачає послідовність використання ресурсів підприємства. Результатом підпроцесу є рівень ресурсного наповнення потенціалу.

Успішна реалізація цих підпроцесів забезпечується використанням ресурсів з зовнішнього та внутрішнього середовищ (трудових, фінансових, технічних, технологічних, просторових, систем управління, інформаційних). Рівень ресурсного наповнення, як результат підпроцесу реалізації елементів потенціалу, через зворотний зв'язок впливає на всі підпроцеси формування загального потенціалу підприємства у майбутньому періоді.

Визначення цілей оцінювання потенціалу підприємства здійснюється на підставі інформації про рівень ресурсного наповнення елементів потенціалу (вхід підпроцесу).

Оцінюванню підлягає як загальна величина потенціалу підприємства, так і величина його елементного складу (Божанова, с. 48).

Метою оцінки є визначення того, що потрібно досягти шляхом виконання певних дій в певних умовах та за фіксований період часу. Наприклад, коли зацікавлені сторони, такі як кредитори, інвестори,

акціонери, страхові компанії, ініціюють оцінку потенціалу підприємства, вони мають певні цілі: встановлення кредитоспроможності та вартості застави, укладання страхових угод, здійснення інвестиційних проектів або реструктуризація підприємства. Незалежно від конкретної мети, основна мета оцінки полягає у визначенні обсягу потенціалу підприємства в цілому або його складових елементів у фізичному, вартісному або іншому виразі.

Залежно від зацікавленої сторони, яка ініціює оцінку потенціалу, встановлюється порядок визначення цілей як керуючого впливу даного підпроцесу. Результатом цього підпроцесу є перелік цілей оцінки.

Далі формується комплекс показників оцінки потенціалу підприємства. Для кожного елемента аргументуються окремі показники з урахуванням особливостей сфер застосування ресурсів.

Вхідним етапом вказаного підпроцесу є результат попереднього підпроцесу (перелік цілей). Керуючим впливом є критерії отримання оцінки.

Під час визначення рівня використання потенціалу можуть бути розглянуті декілька варіантів дій підприємства. Для досягнення реалізованого рівня використання потенціалу не потрібний пошук наявних або прихованих ресурсів та зусиль. Для нереалізованого рівня використання проводиться пошук областей перерозподілу наявних ресурсів та зусиль шляхом перетворення. Для досягнення бажаного рівня використання потенціалу здійснюється пошук прихованих ресурсів та зусиль через перетворення та/або саморозвиток.

На підставі інформації про рівень використання потенціалу підприємства (в якості зворотного зв'язку) робиться висновок щодо відповідності отриманих результатів цілям управлінського процесу; суб'єктом управління розробляються управлінські рішення про напрямки використання та нарощування потенціалу підприємства.

## 1.2. Структура потенціалу підприємства

Під час формування та розвитку потенціалу підприємства здійснюється його розподіл на складові частини, визначаються їхні функції та взаємозв'язки, що відображає процес структуризації. Структура системи, якою є потенціал підприємства, являє собою мережу ключових і стійких зв'язків між елементами.

Існує ширше розуміння структури, яке виділяє два типи: макро- та мікроструктура. Макроструктура представляє стійкі (інваріантні) зв'язки системи, тоді як мікроструктура відображає змінні (імовірнісні) зв'язки. Разом вони складають зміст об'єкта чи процесу.

Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але при цьому вони повинні повністю виконувати задані функції.

В економічній літературі існують різні підходи до визначення структури потенціалу підприємства. Більшість дослідників зосереджується на ресурсній структурі, враховуючи різну кількість складових.

Ресурси підприємства дозволяють формувати конкурентні переваги, оскільки кожен вид ресурсу відображає можливості досягнення поставлених цілей. Це означає, що підприємство здатне задовольнити потреби споживачів та здобути конкурентні переваги, використовуючи свої ресурси (Краснокутська, с. 53).

Ресурсну концепцію потенціалу підприємства можна визначити за чотирма основними критеріями:

1. Реальні можливості підприємства в певній сфері діяльності, включаючи і нереалізовані можливості.
2. Обсяг ресурсів, як тих, що вже використовуються, так і тих, які тільки підготовлені до залучення у виробництво.
3. Здатність персоналу (особливо менеджерів) ефективно використовувати ресурси та вміння керувати ресурсами підприємства.

4. Тип підприємницької діяльності та відповідна організаційна структура підприємства.

Отже, потенціал підприємства відіграє важливу роль як стратегічний ресурс, що забезпечує його стійкість у змінному зовнішньому середовищі і є джерелом для формування конкурентної переваги. Така ситуація вимагає постійного розвитку та вдосконалення цього потенціалу.

Навіть якщо існує загальне узгодження щодо структури потенціалу підприємства, ресурсний підхід не вичерпно описує цей термін. Особливий інтерес викликають дослідження, що враховують багатоаспектний аналіз структури потенціалу, де окрім ресурсного враховуються інші аспекти, що допомагають отримати більш повне уявлення про його склад.

Крім ресурсної структуризації потенціалу, в сучасній економічній літературі акцентується на функціональному підході, де виділені функціональні сфери діяльності підприємства розглядаються як окремі складові потенціалу. Це означає, що функціональна структура підприємства визначається його специфікою, яка вимагає розгляду різних функцій окремо.

На додаток до цього, в структурі потенціалу підприємства можуть бути враховані системи збирання, обробки та використання інформації, досвіду управління, енергетичні ресурси та інші аспекти.

Отже, чіткого та однозначного уявлення про структуру потенціалу підприємства поки що не сформовано. Це зумовлено тим, що дослідження даної проблеми здійснюються в межах окремих аспектів потенціалу. В результаті накопичено значний інструментарій для оцінки ринкових, виробничих та фінансових можливостей підприємства, але разом з тим існує брак системного підходу та повноти охоплення в представленні структури його сукупного потенціалу (Грішнова, с. 147).



Аналіз підходів до визначення структури потенціалу підприємства дозволяє характеризувати цю економічну категорію як багаторівневу та поліструктурну, яку необхідно розглядати у всьому спектрі її проявів. Основні складові потенціалу підприємства зображені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 Структура потенціалу підприємства

Розглядаючи потенціал підприємства як систему, можна виділити його складові елементи, які формують потенціали нижчого рівня:

1. Економічний потенціал – максимально можлива здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування і досягнення стратегічних цілей за допомогою використання наявних ресурсів.

2. Виробничий потенціал – здатність забезпечувати якісні та кількісні характеристики розвитку виробництва шляхом раціонального використання всіх видів ресурсів для задоволення потреб споживачів.

3. Кадровий потенціал – потенційна здатність персоналу підприємства до продуктивної професійної діяльності, яка створює нові матеріальні та нематеріальні цінності.

4. Інноваційний (науково-технічний) потенціал – максимальна здатність підприємства використовувати фундаментальні дослідження, прикладні розробки та впроваджувати науково-технічні досягнення у виробництво.

5. Інвестиційний потенціал – здатність підприємства максимально ефективно залучати та використовувати інвестиційні ресурси для досягнення стратегічних цілей.

6. Матеріально-технічний потенціал – здатність підприємства ефективно залучати та використовувати матеріально-технічні ресурси в процесі виробництва.

7. Інформаційний потенціал – наявність ресурсів, інформаційної техніки і технологій для створення, збору, накопичення, обробки та використання інформації різних форм для задоволення потреб суспільства в інформації.

8. Експортний потенціал підприємства – здатність виготовляти конкурентоспроможні товари та ефективно реалізовувати їх на світовому ринку.

9. Маркетинговий потенціал означає систематичну та стратегічну спрямованість підприємства на задоволення потреб споживачів та використання потенційних ринків через визначення потреб і попиту, організацію виробництва, продаж та післяпродажне обслуговування.

10. Організаційно-управлінський потенціал відображає можливості підприємства у керуванні процесами інтеграції різних видів ресурсів та рівнів потенціалів у відповідність до своїх цілей, формуючи таким чином стратегічний потенціал. Аналіз цього потенціалу вимагає комплексної

оцінки швидкості прийняття рішень, рівня делегованості повноважень, якості контролю, системи мотивації тощо.

11. Фінансовий потенціал полягає в можливостях ефективного використання наявних та потенційних фінансових ресурсів підприємства для забезпечення його стійкого розвитку. (Шинкаренко, с. 87).

Всі згадані вище типи локальних потенціалів взаємопов'язані та взаємозалежні один від одного. Проведення комплексного аналізу цих компонент дозволяє отримати найбільш повну та достовірну оцінку не лише потенціалу підприємства, а й його загального стану.

Важливо зауважити, що ці складові представляють собою визначені локальні потенціали, які складаються з різноманітних ресурсних компонентів. Поєднання цих компонентів залежить від стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Аналізуючи потенціал підприємства як визначену взаємопов'язану сукупність локальних потенціалів, можна забезпечити максимально ефективну реалізацію стратегії його розвитку, його можна подати в наступному вигляді: «  $СП = \sum_{i=1}^n O_i \times P_i$

де  $i$  – вид ресурсів;

$n$  – кількість видів ресурсів;

$O_i$  – об'єм  $i$ -го виду ресурсів;

$P_i$  – ймовірність наявності об'єму  $O_i$ -го виду ресурсу.

Тому в загальному вигляді потенціал підприємства можна представити у вигляді функції, значення якої залежить від кількох змінних.

$$СПП = f\{F_1, F_2, \dots, F_N\},$$

де СПП – сукупний потенціал підприємства;

$F_1, F_2, \dots, F_n$  – структурні елементи, які складають потенціал підприємства.» (Ладунка, с. 95)

Отже, в сучасних умовах ринкових відносин структура потенціалу стає ключовим інструментом, який дозволяє підприємствам оцінити їх

поточний стан, виявити незаюжджені можливості і розробити стратегію розвитку. Таким чином, одним із головних завдань системи управління підприємством є раціональне розподіл обмежених ресурсів між складовими елементами потенціалу. Це означає необхідність чіткого визначення напрямків ресурсних потоків, що забезпечить досягнення поставлених цілей за мінімальних витрат і з найвищою ефективністю.

### **1.3 Сучасні технології управління потенціалом промислового підприємства**

Важливо відзначити, що вчені виявляють значний інтерес до економічних аспектів потенціалу національного господарства, його секторів та основних підприємств. Цей інтерес охоплює широкий спектр теоретичних та практичних питань, включаючи розвиток, оцінку та використання потенціалу на різних рівнях управління. При цьому особлива увага приділяється потенціалу промислових підприємств.

Важливо підкреслити, що цей потенціал - це не тільки абстрактна концепція, але й реальна величина, яка формується завдяки діяльності промислових підприємств. Ці підприємства мають за мету покращення потреб суспільства та його громадян шляхом надання продукції та послуг високої якості в умовах постійного науково-технічного прогресу і конкуренції на ринках.

У такому широкому контексті потенціал підприємства відіграє ключову роль у досягненні стратегічних та тактичних цілей, які вони ставлять перед собою. Таким чином, визначення поняття "виробничий потенціал промислових підприємств" має включати методологічні засади, що спрямовані на ефективне управління та використання створеного в них потенціалу. Такий потенціал, як і саме підприємство, повинен бути спрямованим на досягнення своїх цілей (Гавриленко, с. 76). Потенціал промислового підприємства визначається як його можливість

перетворювати ресурси з використанням наявної техніки, технологій і організації праці з метою виготовлення продукції та надання послуг, які мають попит на ринках. Ці продукти і послуги характеризуються певними технічними та технологічними особливостями, що становлять основну передумову для створення підприємства та його виробничого потенціалу. Прогнозування обсягів продукції і послуг, які базуються на результаті маркетингових досліджень, відіграє важливу роль.

Особливо важливо зазначити, що виробничий потенціал належить не лише самим підприємствам, але й їх виробничим підрозділам - цехам та дільницям.

Характерною особливістю потенціалу промислових підприємств є його динамічний характер, оскільки його величина змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. У сучасних умовах, при прискореному науково-технічному прогресі, промислові підприємства змушені активно займатися інноваціями, модернізацією свого обладнання, постійно підвищувати кваліфікацію свого персоналу для успішного впровадження нововведень.

Це завдання вельми важливе для управління промисловими підприємствами, але не завжди є достатнім і остаточним. Особливу увагу заслуговує діяльність управління промисловими підприємствами, яка пов'язана з вивченням та аналізом факторів, що впливають на зміну ситуації на ринку продукції та послуг. Внаслідок цього перед управлінням промислових підприємств стоїть низка проблемних завдань, які вимагають розробки та впровадження комплексу організаційно-технічних заходів, спрямованих на адаптацію підприємств та їх виробничого потенціалу. Ці заходи повинні забезпечувати здатність підприємств переорієнтуватися на виробництво товарів та послуг, які мають попит серед споживачів і можуть конкурувати з імпортними аналогами за якістю.

У багатьох випадках вирішення таких завдань передбачає проведення комплексної або часткової реконструкції підприємств з використанням інноваційних технологій і заходів, пов'язаних із реінжинірингом та перепрофілюванням діяльності промислових підприємств. В результаті всіх цих заходів метою є забезпечення виготовлення продукції з певними техніко-технологічними характеристиками, які відповідають міжнародним та національним стандартам якості (Калетнік, с. 152).

Важливо розуміти, що потенціал промислового підприємства постійно змінюється за обсягом, особливо в умовах швидкого науково-технічного прогресу, що спричиняє зростання його виробничих можливостей через впровадження інновацій. Тому для менеджменту промислових підприємств надзвичайно важливо організувати ефективне використання цього потенціалу для досягнення тактичних і стратегічних цілей, особливо в умовах постійних кризових ситуацій, обмежень у доступі до кредитних ресурсів та відсутності цільової програми розвитку економіки на інноваційних засадах. Основним завданням такої програми повинен бути перехід країни на інноваційний шлях розвитку, що створить нові можливості для всіх секторів господарства і їхніх підприємств, сприяючи підвищенню їх конкурентоспроможності на ринках.

Актуальність ефективного використання потенціалу промислових підприємств стає дедалі важливішою, як ключового елементу їх успішної діяльності. Це підкреслює необхідність пошуку і обґрунтування ефективних форм і методів організації використання виробничого потенціалу промислових підприємств. Однією з основних форм такої організації може бути їхня виробнича потужність.

Якщо виробничий потенціал підприємства характеризує його потенціальні можливості трансформації ресурсів як важливої передумови виготовлення продукції, то виробнича потужність відображає його

потенціальну здатність виготовляти максимальну кількість продукції високої якості, що відповідає міжнародним стандартам і конкурентоспроможної на ринках в одиницю часу роботи у відповідних вимірниках на встановлену дату за допомогою організованих засобів праці у вигляді системи машин і досягнутого рівня їх освоєння персоналом.

Наявність спільної методологічної концепції щодо розуміння суті цих двох понять дозволяє сформулювати відповідне методологічне базис для їх узгодженого функціонування у процесі виробництва на промисловому підприємстві з метою досягнення поставлених цілей. Розглядаючи модель, яка представлена на діаграмі, потрібно ретельніше розглянути вибір такого показника, як виробнича потужність, та інструменти для оцінки використання виробничого потенціалу промислового підприємства. Виробнича потужність підприємства, а також її різновиди (вхідна, вихідна і середньорічна), широко використовуються в управлінні діяльністю промислових підприємств (Плотицина, с. 91). Маючи інформацію про наявну виробничу потужність, менеджмент промислових підприємств може використовувати її для розробки реалістичних планів випуску продукції та забезпечення ефективного використання потенціальних можливостей трансформації ресурсів, необхідних для виробництва. Таким чином, на етапі розробки планів випуску продукції менеджмент підприємства створює дієвий механізм використання виробничого потенціалу.

Досвід багатьох промислових підприємств показує, що науково обгрунтовані плани є важливим інструментарієм не тільки ефективного використання їх потенціальних можливостей, а й відіграють важливу роль в системі управління їх діяльністю. Крім цього, в результаті застосування виробничої потужності в якості інструментарію в організуванні використання їхнього потенціалу складаються відповідні передумови для реагування на зміни в його величині через вплив зовнішніх і внутрішніх

чинників. Таку інформацію можна отримати із розрахунків, які періодично проводять відповідні інженерно-технічні служби промислових підприємств. Головне завдання таких розрахунків полягає в тому, щоб виявити ті ланки у виробничому процесі, які гальмують ефективно його проведення, тобто йдеться про узгоджене функціонування виробничих підрозділів як важливої передумови використання потужності промислового підприємства, а відтак і його виробничого потенціалу.

У тих випадках, коли в результаті проведених розрахунків виробничих потужностей промислових підприємств виявлено неузгодженості у величині потужностей їх виробничих одиниць, менеджменту належить розробити відповідний план заходів технічно-організаційного спрямування та визначити величини інвестиційних коштів для їх реалізації, наприклад, застосуванням програми цільового призначення. Це дасть змогу не тільки раціонально використати кошти, а й домогтися, насамперед, результативності в організуванні використання виробничого потенціалу промислових підприємств. Загалом сучасне промислове підприємство стикається зі складними викликами в управлінні своїм потенціалом, що включає ресурси, персонал, технології та фінанси. Щоб забезпечити ефективну діяльність та конкурентоспроможність, підприємства звертаються до сучасних технологій управління. Розглянемо ключові аспекти сучасних технологій, які застосовуються в управлінні потенціалом промислових підприємств.

Системи ERP (управління ресурсами підприємства) є основою для управління ресурсами підприємства, забезпечуючи інтеграцію та автоматизацію бізнес-процесів. Вони охоплюють функції від фінансів та обліку до управління постачанням, виробництвом та збутом, дозволяючи підприємству ефективно керувати своїми ресурсами та оптимізувати виробничі процеси (Ганіч, с. 68).



MES системи (управління виробництвом) дозволяють контролювати та оптимізувати виробничі процеси на підприємстві, забезпечуючи збільшення продуктивності та якості виробництва. Вони координують роботу обладнання, персоналу та матеріалів у реальному часі, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни та вдосконалювати свої процеси.

Використання аналітики та аналізу великих обсягів даних дозволяє підприємствам отримувати цінні інсайти щодо їхньої діяльності. За допомогою аналізу даних можна виявляти тенденції, прогнозувати попит, оптимізувати запаси та виробничі процеси, що допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення та підвищувати ефективність.

Впровадження цифрових технологій та IoT у виробничі процеси дозволяє підприємствам отримувати реальний часовий доступ до даних з обладнання та пристроїв, віддалено керувати процесами та моніторити їх ефективність, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат.

Використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє підприємствам автоматизувати процеси прийняття рішень, прогнозувати попит, оптимізувати виробничі процеси та виявляти аномалії, що допомагає підприємствам бути більш гнучкими та конкурентоспроможними.

## **РОЗДІЛ II СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТА АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СУМИТЕПЛОЕНЕРГО»**

### **2.1. Загальна характеристика промислового підприємства ТОВ «СУМИТЕПЛОЕНЕРГО»**

Повна назва підприємства: товариство з обмеженою відповідальністю «Сумитеплоенерго».

Статут підприємства затверджено 05.02.2015 року рег. № 1632105002000428.

Юридична адреса: 40030 м. Суми, вул.2-а Залізнична,10.

Код за загальним класифікатором підприємств та організацій (ЄДРПОУ) - 33698892.

Форма власності: товариство з обмеженою відповідальністю.

Підприємство очолює директор Васюнін Дмитро Геннадійович, головний інженер Смертяк Сергій Юрійович.

Підприємство виконує такі основні функції:

- Постачання електроенергії через магістральні та розподільчі електромережі, постачання пари та гарячої води.
- Транспортування теплової енергії споживачам, включаючи бюджетні установи, житловий фонд та інші об'єкти, підключені до теплових мереж підприємства з відповідними угодами.
- Забезпечення централізованого опалення та постачання гарячої води.
- Виконання різноманітних будівельних, проектних, монтажних, оздоблювальних і сантехнічних робіт.

Відповідно до договору оренди № УКМ-0047 від 01.09.2020 року, який був затверджений Сумською міською радою з 01.09.2005 року, ТОВ «Сумитеплоенерго» орендує цілісний майновий комплекс, який використовується для виробництва та транспортування тепла та

електричної енергії в місті Суми. Нерухомість, яку орендує підприємство, належить територіальній громаді міста Суми.

В 2013 році, відповідно до рішення Сумської міської ради від 01.02.2012 року №1186-МР, між Сумською міською радою та ТОВ «Сумитеплоенерго» була підписана додаткова угода від 30.04.2013 року до договору оренди № УКМ - 0047 від 01.09.2005 року, яка охоплює такі питання:

- орендну плату за майно територіальної громади міста Суми;
- умови передачі та повернення об'єкта оренди;
- амортизаційні відрахування;

Підприємство нараховує амортизаційні врахування, зберігає їх і використовує лише для покращення стану орендованих основних фондів. Покращення об'єкта оренди за рахунок амортизації належить власнику основних фондів. Рішення Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) від 05.05.2016 року № 782 "Про внесення змін до деяких постанов НКРЕКП", встановило тарифи на виробництво, транспортування та постачання теплової енергії.

ТОВ "Сумитеплоенерго" здійснює виробництво, транспортування та постачання теплової та електричної енергії і має два основних підрозділи: Сумську теплоелектростанцію та підприємство теплових мереж і котельних. Підприємство "Сумитеплоенерго" обслуговує теплові мережі і котельні за допомогою 20 котельних з загальною потужністю 146,6 Гкал/год, підключеною потужністю 81,30 Гкал/год, 2 протипожежних насосних станцій (ПНС), 61 централізовану теплопостачальну пункт (ЦТП), та мережу теплових труб протяжністю 313,07 км, яка включає 94,36 км магістральних теплових мереж та 4,0 км кабельних ліній, що живлять об'єкти теплопостачання.

Транспортування теплової енергії здійснюється за допомогою теплових мереж, які складаються з двох трубних вимірів від джерел тепла, а саме Сумської ТЕЦ, Дирекції котельні північного промислового вузла (КППВ) та двадцяти котельних.

Теплоносій, що надходить від Сумської ТЕЦ, транспортується по двохтрубній тупиковій радіальній схемі трубопроводів, яка має резервні перемикачі. Терміни відпуску тепла до споживачів визначаються територіями обслуговування.

Відповідно до результатів гідравлічних розрахунків теплової мережі Сумської ТЕЦ та КППВ були визначені в теплових камерах ТК-440, ТК-434, ТК-314 і ТК-617.

Магістральна тепла мережа по вул. Індустріальній — по вул. Ковпака є основною резервною перемичкою між двома основними джерелами тепла — ТЕЦ і КППВ. Вона дозволяє споживачам КППВ підключатися до теплових мереж ТЕЦ.

Об'єкти, які споживають тепло, підключені до теплових мереж джерел тепла за допомогою залежних і незалежних схем.

У централізованій системі теплопостачання міста Суми є дві лінії підключення споживачів.

Першою схемою підключення є центральні теплові пункти (ЦТП). З ЦТП тепла енергія для опалення та гарячого водопостачання передається групам будівель через розподільчу чотирьох трубну мережу.

Друга схема підключення полягає в тому, що індивідуальні теплові пункти (ІТП) будівлі підключені до магістральних мереж централізованого теплопостачання по опаленню. Теплообмінники в ІТП споживачів забезпечують гаряче водопостачання.

Гаряча вода подається через закриту систему. 61 центральний тепловий пункт (ЦТП) і 125-и водопідігрівачі, вбудовані в ІТП, забезпечують виробництво гарячої води.

У 1960-1990 роках централізована система теплопостачання Суми активно розвивалася. На стадії проектування було проведено підбір тепломеханічного обладнання джерел тепла, централізованих теплових пунктів і ІТП, а також визначення пропускної здатності магістральних трубопроводів для температурного графіка від 150/130 до 700 градусів Цельсія. Це було зроблено з урахуванням теплового навантаження, яке було визначено перспективним розвитком міської інфраструктури.

Тим не менш, за останні роки відбулися значні зміни в системі теплопостачання міста. Ці зміни включають відключення великих промислових підприємств від систем теплопостачання, реконструкцію теплових мереж, перехід споживачів до інших джерел тепла та введення в експлуатацію об'єктів і житлових будинків з індивідуальними джерелами тепла.

Заступники головного енергетика та головний енергоменеджер відповідають за електроенергетичне господарство. Заступники головного енергетика та головного енергоменеджера відповідають за газове та теплоенергетичне господарство.

Усі сфери енергетичного господарства ТОВ «Сумитеплоенерго» контролюються головним енергетиком і головним енергоменеджером, які співпрацюють.

Відповідальність за безперебійне постачання всіх видів енергії, безперебійну роботу енергетичного обладнання та своєчасне проведення ремонтних робіт лежить на відділі головного енергетичного управління.

Розробка та реалізація заходів, спрямованих на економію енергії (особливо під час війни та обстрілів), а також проведення обстежень для зменшення витрат енергії на всі технологічні та нетехнологічні процеси, належать до відділу головного енергоменеджера.

У 2021 році виробництво теплоенергії збільшилося на 1,8% до 199,4 тис. Гкал.

З 2020 року до 2023 року коефіцієнт використання встановленої потужності по ТОВ «Сумитеплоенерго» зріс на 0,9 % до 32,1 %.

В порівнянні з 2020 роком коефіцієнт використання встановленої потужності зріс.

ТОВ «Сумитеплоенерго» забезпечувало середнє часове навантаження 845 МВт за допомогою 3,3 блоків Сумської ТЕЦ та 0,8 корпусу блоку.

Покращилася економічність роботи генеруючого устаткування. Зниження питомих витрат палива на вироблену електроенергію є головним доказом цього. Питомі витрати за планом 415,9 Г/кВтГ знизилися на 3,6 Г/кВтГ порівняно з минулим роком: по блокам спостерігається зниження на 10,9 Г/кВтГ, а по Сумській ТЕЦ спостерігається збільшення на 0,8 Г/кВтГ.

Основні показники підприємства ТОВ «Сумитеплоенерго» були аналізовані за допомогою таких таблиць: техніко-економічні показники підприємства за 12 місяців 2023 року порівняно з відповідним періодом минулого року. Зведена таблиця основних показників, які детально описують господарську діяльність компанії за 12 місяців 2023, 2022 року. «

*Таблиця 2.1*

Основні показники підприємства за 24 місяці 2021-2023 р. у порівнянні з відповідним періодом

| № | Показники   | Сумської ТЕЦ |         | Відхилення<br>+,- | Темп<br>приросту,<br>% | Сумської ТЕЦ |         | Відхилення<br>+,- | Темп<br>приросту,<br>% |
|---|---|--------------|---------|-------------------|------------------------|--------------|---------|-------------------|------------------------|
|   |   | 2021         | 2022    |                   |                        | 2022         | 2023    |                   |                        |
| 1 | Виробіток енергії, тис.кВтГ                       | 4721270      | 4496373 | -224897           | -4,7                   | 2576667      | 2907268 | 330601            | 12,8                   |
| 2 | Витрати електроенергії на власні потреби тис.кВтГ | 501894       | 436942  | -64952            | -12,9                  | 246452       | 248658  | 2206              | 0,8                    |

Продовження таблиці 2.1

|    |   |         |         |         |       |         |         |        |      |
|----|---|---------|---------|---------|-------|---------|---------|--------|------|
| 3  | Корисний відпуск енергії, тис.кВтгод      | 4215465 | 4033116 | -182349 | -4,3  | 2318819 | 2635474 | 316655 | 13,6 |
| 4  | Витрати палива на виробіток енергії, туп. | 1757427 | 1684500 | -72927  | -4,1  | 983668  | 1089191 | 105523 | 10,7 |
| 5  | Товарний відпуск продукції, тис.грн       | 636161  | 783967  | 147806  | 23,23 | 345012  | 500229  | 155217 | 44,9 |
| 6  | Собівартість товарної продукції, тис.грн  | 600111  | 737897  | 137786  | 22,9  | 355013  | 469186  | 114173 | 32,1 |
| 7  | У т.ч витрати на паливо, тис.грн          | 471239  | 593592  | 122353  | 25,9  | 250011  | 360306  | 110295 | 44,1 |
| 8  | Собівартість енергії, коп.,грн            | 14,24   | 18,3    | 4,06    | 28,5  | 15,31   | 17,8    | 2,49   | 16,2 |
| 9  | Середня ціна коп./кВтгод                  | 16,42   | 21,44   | 5,02    | 30,5  | 14,88   | 18,98   | 4,1    | 27,5 |
| 10 | Середньооблікова чисельність, осіб        | 2664    | 2644    | -20     | -0,75 | 2034    | 2021    | -13    | -,06 |
| 11 | Продуктивність праці тис.грн/роб          | 238     | 296     | 58      | 24,3  | 169     | 247     | 78     | 46   |
| 12 | Середньомісячна зароб.плата грн..         | 1130    | 1367    | 237     | 21    | 1130    | 1367    | 237    | 21   |

Виробництво електроенергії на Сумській ТЕЦ знизилося на 4,8% до минулого року, а потім збільшилося на 12,8%. Витрати палива зменшилися на 3,6 г/кВт електроенергії. Збільшення виробництва електроенергії відповідно до завданого графіку навантажень НЕК «Укренерго» та

покращення якості палива в 2021 році є основною причиною зменшення питомих витрат.» (Захарова, с. 61)

У 2023 році чистий прибуток компанії знизився на 229077 тис. грн. з 1144655 тис. грн. у 2022 році до 1373732 тис. грн. у 2023 році.

У 2023 році обсяг товарної продукції за діючими оптовими цінами склав 1 407 724 тис. грн., що на 232 642 тис. грн. більше, ніж у 2022 році в тому ж періоді.

Міністерство палива та енергетики успішно виконало завдання щодо накопичення палива до осінньо-зимового періоду 2023 року. Станом на 01.10.2023 року на Сумській ТЕЦ накопичено 543,9 тис. т вугілля (у 2022 році - 515,1 тис. т) і 6,743 тис. т мазуту (у 2022 році - 1,687 тис. т).

Компанія отримує вугілля для своїх електростанцій через централізований договір з ДП «Вугілля України» та прямі договори з іншими постачальниками. У порівнянні з минулим роком спостерігається покращення якості спаленого вугілля на електростанціях. На Сумській ТЕЦ середня теплота згоряння досягла 4968 ккал/кг (у 2020 році - 4734 ккал/кг), а на блоках досягла 5165 ккал/кг (у 2020 році - 4951 ккал/кг).

У 2023 році надходження палива на електростанціях компанії були розподілені за наступними типами: 3 382,6 тис. тонн вугілля, 11,2 тис. тонн мазуту і 225,1 млн кубічних метрів газу.

За 2023 рік загальна оплата за вугільну продукцію становила 1002,12 млн грн, що складає 105% від загальної вартості вугілля. Крім оплати поточних поставок, були здійснені виплати за заборгованість за попередні роки у розмірі 140,7 млн грн відповідно до Закону України No 2711-IV від 23.06.2020 року.

ТОВ «Сумитеплоенерго» отримує природний газ у таких обсягах, які забезпечують стабільне горіння палива в котлоагрегатах електростанцій при встановленому навантаженні. У 2023 році з постачальником



природного газу ДК «Газ України» було проведено розрахунки на суму 125,6 млн грн, що становить 99,8% від загального обсягу поставок.

При відключенні природного газу топковий мазут постачався в найменшій кількості для розтоплення та підсвічування.

Використання натурального палива для виробництва електроенергії та теплоенергії становило 3524,8 тис. т.н.п. (в 2022 році 3534,7 тис. т.н.п.).

Мазут становив 8,5 тис. т, тоді як у 2022 році він становив 7,2 тис. т; газ становив 225,5 млн. куб. м, тоді як у 2022 році він становив 296,0 млн. куб. м.

У 2023 році витрати на 1 гривню товарної продукції (за винятком інвестиційної складової та додаткового платежу) зменшилися на 4,0 копійки порівняно з 2022 роком (0,95 грн у 2023 році проти 0,99 грн у 2022 році). Це пояснюється тим, що темпи росту товарної продукції на 4,4% перевищують темпи росту її собівартості. Собівартість електроенергії, що була відпущена на оптовий ринок електроенергії у 2023 році, зросла на 23,8% порівняно з 2022 роком до 12,26 копійок за кіловат-годину (в порівнянні з залишковою ціною 14,72 коп/кВт у 2022 році).

Протягом звітного періоду виробництво електроенергії у ТОВ "Сумитеплоенерго" зросло на 3,26 копійок за кіловат-годину, що складає 29,5% відповідно до підвищення ціни на теплову одиницю у розмірі 80,79 гривень за теплову одиницю, що відповідає 30,7%. Цей ріст був обумовлений збільшенням цін на природний газ на 190,5 гривень за тисячу кубічних метрів (що становить 47,6%), на мазут на 491,89 гривень за тонну (62,9%) і збільшенням ціни на вугілля на 61,41 гривень за тонну (36,1%).

Тариф на продаж електроенергії за 2023 рік зрос на 17,6% порівняно з 2022 роком, становлячи 3,06 копійок за кіловат-годину. Це на 4,24 копійок вище, ніж у попередньому році (28,2%).

Рентабельність товарної продукції без урахування інвестиційної складової та додаткових платежів у 2023 році зросла на 4,8% порівняно з

2022 роком. Це зумовлено зростанням обсягів товарної продукції на 30,3%, що перевищує зростання собівартості на 25,9%.

Протягом звітного періоду ТОВ «Сумитеплоенерго» зареєструвало прибуток у розмірі 25,576 мільйонів гривень, а також чистий збиток у розмірі 3,935 мільйонів гривень від виробничо-господарської діяльності. У 2023 році компанія виробила 7,403,6 мільярдів кіловат-годин електроенергії і постачила 6,668,8 мільярдів кіловат-годин електроенергії на оптовий ринок України.

Завдання з виробництва електроенергії на 2023 рік було виконано на рівні 92,0%. У звітному періоді було вироблено на 105,7 мільйонів кіловат-годин електроенергії більше, ніж у 2022 році. Зокрема, Сумська ТЕЦ показала зростання на 12,83%, що становить 330,6 мільйонів кіловат-годин. Виробництво теплоенергії у 2023 році склало 199,4 тисяч гікалорій, що означає зростання на 1,9% порівняно з попереднім роком, згідно з даними з Буклету-2023 ТОВ «Сумитеплоенерго».

## **2.2. Система та структура управління потенціалу підприємства ТОВ «СУМИТЕПЛОЕНЕРГО»**

Річні загальні збори акціонерів визначають склад Наглядової ради та Ревізійної комісії. Наглядова рада функціонує під керівництвом дирекції, яка керує всіма структурними підрозділами компанії. ТОВ «Сумитеплоенерго» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру, що складається з таких компонентів:

- Лінійні підрозділи, відповідальні за основну оперативну діяльність організації.
- Спеціалізовані функціональні підрозділи, які забезпечують обслуговування.

Лінійні керівники приймають стратегічні рішення, а функціональні підрозділи консультують та надають допомогу їм у вирішенні конкретних

питань і розробці програм і планів. Рішення, прийняті функціональними службами, передаються виконавцям через вищого керівника або безпосередньо через спеціальні повноваження. Функціональні підрозділи здійснюють різноманітні функції, залежно від потреб господарської діяльності та загальної структури управління компанії.

Фінансові служби відповідають за всю технічну підготовку виробництва, розробляють альтернативні рішення для управління виробничим процесом і визволяють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків та матеріально-технічного забезпечення. Лінійно-функціональна структура управління має численні переваги, такі як оперативне виконання вказівок вищих керівників нижчестоящими, раціональне поєднання лінійних і функціональних зв'язків, стабільність повноважень і відповідальності за персонал, єдність і чіткість командування, оперативність у прийнятті та реалізації рішень, а також особиста відповідальність керівників за результати своєї діяльності.

Проведений аналіз організаційної структури компанії включав перевірку структурних ланок та їх лінійної та функціональної підпорядкованості. Встановлено, що наявна організаційна схема підприємства достатньо точно відображає структурні підрозділи, зазначені в штатному розкладі, і всі вони є функціональними. Аналіз підлеглості показав, що більшість допоміжних підрозділів підпорядковані директору по виробництву через заступника директора з забезпечення виробництва, а не напрямку.

Оцінка навантаження на керівників показала, що директор СБ (Сумська ТЕЦ) і директор електроремонту мають найвищий рівень навантаження. Інші керівники, такі як головний бухгалтер, технічний директор і директор з економіки та фінансів, мають середній рівень навантаження. Директор по кадрах і директор по охороні праці мають

найменший обсяг завдань. особливу увагу викликає рівень завантаження директора з виробництва

«Опис основних функцій і розподіл їх по структурним підрозділам є частиною аналізу системи управління по функціях. Таким чином, не було виявлено важливих функцій, які виконуються в практиці, не закріплених за конкретним структурним підрозділом або посадовцем. В той же час недостатній обсяг і повнота виконання функцій, властивих кожному комерційному підприємству, яке працює ефективно, також може стати джерелом проблем. Коли справа доходить до функціональних областей, інноваційна сфера та блок маркетингу викликають найбільшу занепокоєння. Коли справа доходить до управлінських функцій, або процесів управління, аналіз і прийняття рішень найбільше турбують» (Пипенко, с. 41).

Згідно з аналізом взаємної відповідності функцій, закріплених за структурними підрозділами, існує розбіжність між функціями допоміжних підрозділів і основними виробничими функціями.

При аналізі дублювання функцій було встановлено, що сфера матеріально-технічного постачання та проблеми з розподілом відповідальності за ремонт і експлуатацію устаткування можуть стати потенційними джерелами проблем. Особлива увага була зосереджена на аналізі відповідності між функціями структурних підрозділів фінансово-економічного профілю та їх роллю у системі лінійних зв'язків. Три різні підрозділи - головний бухгалтер, директор по кадрах і побуті, та директор з економіки та фінансів - складають окремий фінансово-економічний блок. Таке організаційне розділення може ускладнювати координацію роботи ТОВ у рамках загальних завдань обліку та економіки.

У процесі аналізу існуючої організаційної структури виявлено необхідність у вдосконаленні структури. Запропоновані заходи включають видалення допоміжних підрозділів з виробничого блоку, об'єднання

підрозділів фінансово-економічного профілю, передачу відповідальності за забезпечення виробництва головному інженеру, створення єдиного блока підрозділів, що відповідають за розвиток і оптимізацію системи матеріально-технічного постачання.

Для оцінки адміністративно-управлінського персоналу рекомендується використовувати метод «стрічного тестування», де підлеглі оцінюють своїх керівників тестуванням «знизу вгору», а керівники - своїх підлеглих за допомогою тестування «зверху донизу» (Лучкова, с. 46).

За результатами тестування «з низу до верху» колегіальний стиль керівництва переважав над директивністю. Після введення відповідних вагових коефіцієнтів оцінюється рівень компетентності керівників. Потім складається відповідна рейтингова система для кожного керівника. Для підвищення достовірності проводиться «стрічна оцінка» ділових якостей і навичок керівництва на основі результатів тестування «зверху вниз». Оцінюється перспектива зростання керівників, враховуючи, крім їхніх ділових якостей, рівень складності завдань, які вони зараз виконують. Зіставлення отриманих результатів з персональними даними показало, що оцінка потенціалу зростання та вік, стаж роботи та освіта мають високу кореляцію.

На основі узагальнення досліджень була створена інтегральна рейтингова оцінка керівників.

Крім того, було зроблено багато висновків і припущень щодо однорідності та згуртованості кожного підрозділу в процесі визначення рівня достовірності оцінок «з низу до верху».

Основні недоліки лінійно-функціональної структури управління в ТОВ «Сумитеплоенерго» включають наступне:

1. Недоцільний розподіл функцій між керівниками та фахівцями функціональних підрозділів.
2. Повільний процес ухвалення рішень.

3. Відсутність бажання керівників нести особисту відповідальність за прийняття рішень.

4. Внутрішні виробничі перешкоди, які зменшують зацікавленість функціональних підрозділів у розвитку виробництва.

5. Розбіжності між функціональними та лінійними службами.

6. Конфлікти між лінійними менеджерами та функціональними фахівцями.

7. Неправильне тлумачення інформації, що передається функціональними менеджерами лінійним виконавцям.

8. Відокремлення управлінської структури від основного виробництва.

Ці недоліки стосуються загальної роботи компанії і можуть бути вирішені шляхом заміни бюрократичних процесів. Однак це вимагає перегляду організаційної структури компанії в цілому, з метою покращення ефективності та взаємодії між відділами.

Показники цільової і функціональної визначеності: «

1. Рівень визначеності мети:

$$K = \frac{D^{opr}}{D}, \quad (2.1)$$

$D^{opr}$  - кількість підрозділів, обгрунтовані і взаємопов'язані цілі яких сформульовані;

$D$  - кількість підрозділів всього.

Рекомендоване значення 1.

2. Коефіцієнт обхвату цілей:

$$K = \frac{Ц'_z}{Ц_z}, \quad (2.2)$$

$Ц_z$  - кількість цілей на z-ом рівні виходячи з нормативного дерева цілей;

$Ц'_z$  - кількість цілей на z-ом рівні, відображених в положеннях про відділи.

3. Коефіцієнт обхвату функцій:

$$K = \frac{F'}{F_n}, \quad (2.3)$$

$F'$ - кількість функцій відображених у ОСП;

$F_n$  - кількість функцій по нормативу.

Рекомендоване значення 1.

4. Коефіцієнт дублювання і ігнорування функцій:

$$K = \frac{F_n - F_g}{F_n}, \quad (2.4)$$

$F_g$ - кількість дублюючих і ігнорованих функцій.

Рекомендоване значення 1.

5. Коефіцієнт спеціалізації по і-ій функції:

$$K = \frac{m}{m + \sum_{i=1}^{F_n} m_{\phi i}}, \quad (2.5)$$

$m_{\phi i}$ - кількість підрозділів дублюючих функцію і з нормативного переліку.

Рекомендоване значення 1.

6. Коефіцієнт спеціалізації по і-ой меті:

$$K = \frac{m}{m + \sum_{y=1}^m m_{u_i}}, \quad (2.6)$$

$m_{u_i}$  - кількість підрозділів, що мають дубльовану мету і з нормативного переліку

Рекомендоване значення 1.

7. Питома вага посад, для яких в посадових інструкціях визначені реально виконувані обов'язки і права:

$$K = \frac{D^{opr}}{D}, \quad (2.7)$$

$D^{opr}$  - кількість посад, для яких в посадових інструкціях визначені права і обов'язки;

$D$  - всього посад.

Рекомендоване значення 1.

8. Середня оцінка достатності прав і-го підлеглого для виконання обов'язків:

$$K = \frac{1}{\frac{\sum_{j=1}^n (a_{nj} + a_{pj}) / 2}{n}}, \quad (2.8)$$

$n$  - загальне число опитуваних співробітників;

$a_p, a_r$  - оцінки достатності має рацію  $j$ -им підлеглим і його керівником

Рекомендоване значення 0,33.

2. Показники відповідності принципу економічності.

9. Питома вага чисельності керівників в чисельності ПВП:

$$K = \frac{Ч_p}{Ч_{ПВП}}, \quad (2.9)$$

$Ч_{ПВП}$  - чисельність ПВП;

$Ч_p$  - чисельність керівників;

Рекомендоване значення 0,15

10. Коефіцієнт економічності змісту управлінського персоналу:

$$K = \frac{HP}{CB}, \quad (2.10)$$



НР - накладні витрати;

СБ - фактична собівартість товарного випуску

Рекомендоване значення 0,20.

11. Коефіцієнт відповідності фактичної чисельності по функціям:

$$K = \frac{Ч_i^{\phi}}{Ч_i^H}, (2.11)$$

$Ч_i^{\phi}$  - чисельність фактична по і-ой функції;

$Ч_i^H$  - чисельність нормативна по і-ой функції .

Рекомендоване значення 1.

12. Співвідношення середньої заробітної платні до середньогалузевого рівня:

$$K = \frac{ЗП_{сер}}{ЗП_{сер.отр.}}, (2.12)$$

$ЗП_{сер}$ ,  $ЗП_{сер.отр}$  – заробітна платня середня і середньо галузева відповідно.

Рекомендоване значення 1,15.

3. Показники відповідності принципу гнучкості.

13. Відношення числа тимчасових традиційно побудованих підрозділів до постійних:

$$K = \frac{m^B}{m^H}, (2.13)$$

$m^B$  – чисельність тимчасових підрозділів за рік;

$m^H$  – число постійних підрозділів за рік.

Рекомендоване значення 0,1-0,15.

14. Питома вага керівників, до функцій яких входить адаптація підпорядкованої ланки до ОСП і змінам:

$$K = \frac{Ч_{\text{адапт.}}}{Ч_p}, \quad (2.14)$$

$Ч_{\text{адапт}}$  – кількість керівників, до функцій яких входить адаптація підпорядкованої ланки до змін середовища.

Рекомендоване значення  $>1$ .

4. Показники ефективності використання співробітників і обґрунтування департаменталізації.

15. Середня кількість співробітників, яка припадає на одного керівника:

$$K = \frac{Ч_{\text{ППП}} - Ч_p}{Ч_p}, \quad (2.15)$$

Рекомендоване значення 4-9.

16. Рівень співвідношення фактичного діапазону управління і-го керівника нормативному:

$$K = \frac{D_{\text{упр}}}{D_{\text{упр}}^{\text{н}}}, \quad (2.16)$$

$D_{\text{упр}}$ ,  $D_{\text{упр}}^{\text{н}}$  – діапазон управління фактичний і нормативний відповідно.

17. Коефіцієнт завантаження робітників і-го підрозділу:

$$K = \frac{(W_{0j} + W_j) * Ч_{i+1}}{Ч_i * (W_{0j} + W_j + 1)}, \quad (2.17)$$

$Ч_i$  – чисельність робітників в і-му підрозділі;

$W_{0j}$  – інтенсивність внутрішніх зв'язків в j-ой ланці;

$W_j$  – інтенсивність зовнішніх зв'язків в j-ой ланці;

$i+1$  – сусідня порівняльна ланка.

Рекомендоване значення 0,85-0,12.

18. Питома вага виконавців підпорядкованих одному керівнику:

$$K = \frac{U^{1p}}{U_{III} - 1}, (2.18)$$

$U^{1p}$  – чисельність керівників підпорядкованих одному керівнику.

Рекомендоване значення 0,95. (Кальєніна, с. 75).

19. Питома вага робіт по яким і-тий виконавець робить звіт одному керівникові:

$$K = \frac{T^{1p}}{T}, (2.19)$$

$T$  – трудомісткість всіх робіт і-го виконавця;

$T^{1p}$  – трудомісткість робіт по яким і-ий виконавець робить звіт одному керівникові.

Рекомендоване значення 0,95.» (Гавриленко, с. 75)

Для оцінки відповідності організаційної структури ТОВ «Сумитеплоенерго» певним ознакам були використані отримані показники з таблиці 2.2. Це дозволяє чітко ідентифікувати потенційні ризики за окремими параметрами структури. «

Таблиця 2.2

Система показників, які використовуються для оцінки ефективності організаційної структури підприємства ТОВ «Сумитеплоенерго»

| № п/п   | Показник                 | Формула                     | Рекомендоване значення | Значення по ТОВ «Сумитеплоенерго»* |
|---|--------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------------------|
| 1. Показники цільової і функціональної визначеності |                          |                             |                        |                                    |
| 1.1.  | Рівень визначеності мети | $K_1^1 = \frac{D_{opr}}{D}$ | 1                      | 0,57                               |
| 1.2.  | К-т обхТОВу цілей        | $K_1^2 = \frac{U'_z}{U_z}$  | 1                      | 0,5                                |
| 1.3.  | К-т обхТОВу функцій      | $K_1^3 = \frac{F'}{F_n}$    | 1                      | 1                                  |

## Продовження таблиці 2.2

|   |  |  |      |      |
|---|--|--|------|------|
| 1.4.  | К-т дублювання та ігнорування функцій  | $K_1^4 = \frac{F_n - F_g}{F_n}$                                | 1    | 1,7  |
| 1.5.  | К-т спеціалізації по і-ой функції  | $K_1^5 = \frac{m}{m + \sum_{i=1}^m m_{\phi_i}}$                | 1    | 1,7  |
| 1.6.  | К-т спеціалізації по і-ой меті   | $K_1^6 = \frac{m}{m + \sum_{y=1}^m m_{\psi_i}}$                | 1    | 1    |
| 1.7.  | Питома вага посад, для яких в посадових інструкціях визначені реально виконувані обов'язки і права | $K_1^7 = \frac{D_{opr}}{D}$                                    | 1    | 1    |
| 1.8.  | Середня оцінка достатності прав і-го підлеглого для виконання обов'язків                           | $K_1^8 = \frac{1}{\frac{\sum_{j=1}^n (a_{nj} + a_{pj})/2}{n}}$ | 0,33 | 0,4  |
| 2. Показники відповідності принципу економічності |  |  |      |      |
| 2.1.  | Питома вага чисельності керівників в чисельності ПВП   | $K_2^1 = \frac{q_p}{q_{ппп}}$                                  | 0,15 | 0,54 |
| 2.2.  | К-т економічності змісту управлінського персоналу  | $K_2^2 = \frac{HP}{CB}$  | 0,2  | 0,1  |

## Продовження таблиці 2.2

|  |  |  |          |      |
|--|--|--|----------|------|
| 2.3.   | К-т відповідності фактичної чисельності по функціям                                    | $K_2^3 = \frac{Ч_i^{\phi}}{Ч_i^H}$       | 1        | 0,8  |
| 2.4.   | Співвідношення середньої з/п до середньогалузевого рівня                               | $K_2^4 = \frac{ЗП_{сер}}{ЗП_{сер.отр.}}$ | 1,15     | 1,15 |
| 3. Показники відповідності принципу гнучкості  |  |  |          |      |
| 3.1.   | Відношення числа тимчасових традиційно побудованих підрозділів до постійних            | $K = \frac{m^e}{m^H}$                    | 0,1-0,15 | 0,1  |
| 3.2.   | Питома вага керівників до функцій яких входить адаптація підпорядкованої ланки до змін | $K = \frac{Ч_{адапт.}}{Ч_p}$             | >1       | 2    |
| 4. Показники ефективності використання співробітників та обґрунтування департаментизації |  |  |          |      |
| 4.1.   | Середня кількість співробітників, яка приходить на одного керівника                    | $K = \frac{Ч_{III} - Ч_p}{Ч_p}$          | >4       | 23   |
| 4.2.   | Рівень співвідношення фактичного діапазону управління і-го керівника нормативному      | $K = \frac{Д_{упр}}{Д_{упр}^H}$          | 1        | 0,6  |

## Продовження таблиці 2.2

|   |   |   |           |      |
|---|---|---|-----------|------|
| 4.3.  | К-т<br>завантаження<br>робітників і-го<br>підрозділу                                      | $K = \frac{(W_{oj} + W_j) \times \text{Ч}_i + 1}{\text{Ч}_i \times (W_{oj} + W_j + 1)}$ | 0,85-0,12 | 0,78 |
| 4.4.  | Питома вага<br>виконавців<br>підпорядкованих<br>одному<br>керівнику                       | $K = \frac{\text{Ч}^{1p}}{\text{Ч}_{\text{III}} - 1}$                                   | 0,95      | 0,04 |
| 4.5.  | Питома вага<br>робіт по яким і-<br>тий виконавець<br>робить звіт<br>одному<br>керівникові | $K = \frac{T^{1p}}{T}$  | 0,95      | 0,9  |
| * - дані визначені керівником відділу "Перспективного розвитку та корпоративних відносин" |   |   |           |      |

З даної таблиці видно, що деякі коефіцієнти відхиляються від рекомендованих значень, зокрема 1.1, 1.2, 1.4 і 1.5. Ці значення свідчать про те, що вище керівництво не може ефективно реагувати на поточні проблеми щодо визначення мети і стратегії, не впроваджуються нові ідеї, повноваження розподіляються неефективно, що ускладнює концентрацію на стратегічних завданнях.» (Гриньова, с. 39)

Крім того, коефіцієнти 2.1, 2.2 і 2.3 також не відповідають рекомендованим значенням через нестачу відповідності між чисельністю керівників і виробничо-промисловим персоналом. Реальні фінансові показники також підтверджують неефективну роботу підрозділів, так як відбуваються постійні ремонти застарілого обладнання, використання потужностей лише на 30% і віддаленість управлінського персоналу від виробництва, що ускладнює постійний контроль якості.

Коефіцієнти 4.1, 4.2 і 4.3 також значно відхиляються від рекомендованих значень через нецілеспрямованість керівників підрозділів

і персоналу на підвищення професійного рівня, що призводить до зниження рівня управління і можливостей для кар'єрного зростання.

Ці недоліки у діючій лінійно-функціональній структурі управління показують, що система управління не є достатньо ефективною і потребує значних змін. Для виправлення недоліків та покращення показників ефективності системи управління, компанія повинна спочатку переорганізувати свою організаційну структуру. Це може включати перехід до децентралізованої структури управління на основі корпоративних принципів дивізіональної структури і створення нових підрозділів.

## **РОЗДІЛ III ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

### **3.1. Шляхи удосконалення управління потенціалом промислового підприємства**

У сучасних умовах бізнесу значущим аспектом є постійне удосконалення організаційної структури управління енергетичним підприємством та його підрозділами. У цьому контексті враховуються результати досвіду та наукових досліджень, адже цей процес є постійно еволюційним і адаптується до змін, що відбуваються в середовищі організації, як внутрішньому, так і зовнішньому.

Аналіз сучасних організаційних структур, що застосовуються в управлінні енергетичними компаніями, показав, що їх ефективність залежить від стратегічних цілей компанії і підтримується через відповідний рівень централізації чи децентралізації, а також готовності до змін. Ключовим елементом основного бізнес-процесу "Виробництво продукції, товарів та послуг" на енергетичних підприємствах є електростанції, що забезпечують виробництво та постачання продукції.

Отже, керівникам енергетичного підприємства важливо акцентувати увагу на процесі управління потенціалом. Аналіз функцій служб показав, що наразі система управління не належним чином зосереджена на кінцевих результатах, таких як якість продукції, своєчасність виготовлення і вартість. Це пояснюється недостатнім адміністративним контролем і великою відстанню між управлінськими структурами та виробничими процесами. Також відмічається неефективне використання інформаційних технологій, відволікання керівників від поточного ремонту обладнання, що призводить до збільшення втрат від використання якісної сировини та загальне зниження продуктивності.



Наслідки повинні бути усунені шляхом вдосконалення організаційної структури. Перед тим, як розробити модель організаційної структури управління, яка б адаптувалася до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідно було ретельно вивчити існуючі організаційні структури в різних галузях (Божанова, с. 6).

Отже, для вдосконалення організаційної структури великого енергогенеруючого підприємства можна реалізувати наступні заходи: перетворення поточних структурних підрозділів у самостійні структурні одиниці виробничого об'єднання; консолідація конструкторських та науково-дослідницьких технологічних підрозділів; проведення суттєвих змін у структурі управління основних та допоміжних виробничих підрозділів; створення мобільних груп спеціалістів, які займаються конструюванням та технологіями.

Щодо підвищення ефективності, вирішення цієї проблеми включає три основні завдання:

1. Використання наявних передумов і можливостей підприємства для покращення фінансової та економічної діяльності компанії.
2. Розробка стратегій, проектів або організаційно-технічних заходів з метою збільшення прибутковості.
3. Виконання необхідних розрахунків для підтримки запропонованих проектів та заходів. (Криворучко, с. 84).

Необхідно системно вирішувати проблеми внутрішнього управління на підприємстві ТОВ «Сумитеплоенерго», щоб відповідати сучасним вимогам стратегічного менеджменту. Організаційна структура управління цього підприємства є лінійно-функціональною і передбачає чітку взаємодію всього виробничого комплексу, включаючи проектно-конструкторські і технологічні підрозділи, функціональні служби, виробничі та допоміжні ланки. Умови для успіху в умовах економічних криз і гіперінфляції залежать від ефективного розповсюдження знань і

інформації, а також від дій, заснованих на ефективній внутрішній комунікації та високому професіоналізмі працівників.

Для створення оптимальної моделі організаційної структури управління ТОВ «Сумитеплоенерго», що враховує специфіку внутрішнього та зовнішнього середовища, необхідно провести аналіз традиційних організаційних структур управління, а також структур інших компаній галузі, наприклад, «Східенерго», «Західенерго», «Дніпроенерго» та інших.

Згідно з результатами дослідження, ТОВ «Сумитеплоенерго» розробляє та впроваджує децентралізовану структуру управління, яка базується на корпоративних принципах і є дивізіональною продуктовою внутрішньофірмовою структурою, яка включає додавання нових підрозділів.

В результаті впровадження цієї організаційної структури відбудуться зміни у вертикальних і горизонтальних зв'язках, розподілі функцій у керівництві та створенні нових спеціалізованих підрозділів, які зосереджені на виробництві енергії з використанням нових турбін, призначених для низькоякісного вугілля.

Покращення внутрішньофірмової системи управління підсилює роль менеджменту у досягненні стратегічних цілей та місії підприємства. Це сприяє реалізації довгострокових стратегій через конкретні практичні кроки і зміцнює конкурентоспроможність компанії на внутрішніх і зовнішніх ринках. Отже, концепція реформування внутрішньофірмового управління включає створення моделі, що взаємодіє з системою менеджменту і маркетингу.

Перехід до дивізіональної структури управління ТОВ «Сумитеплоенерго» є вдосконаленням організаційної структури компанії. Її переваги включають наявність численних прибуткових центрів, можливість оцінювання внеску окремих підрозділів і видів діяльності у

загальний фінансовий результат, сприяння професійному зростанню менеджерів, здатність оптимально адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і краще управління витратами підприємства. (Грішнова, с. 5).

Перехід до дивізіонального управління та створення додаткових структурних одиниць дасть те, що система показників ефективності організаційної структури отримає нові значення. Відповідна система показників була змінена та запропонована для оцінки організаційної структури ТОВ «Сумитеплоенерго»: «

Таблиця 3.1

Система показників оцінки ефективності організаційної структури підприємства ТОВ «Сумитеплоенерго»

| № п/п   | Показник                              | Формула   | Рекомендоване значення | Значення по ТОВ «Сумитеплоенерго» до оптимізації оргструктури * | Значення по ТОВ «Сумитеплоенерго» після оптимізації оргструктури * |
|---|---------------------------------------|---|------------------------|---|--|
| 1. Показники цільової і функціональної визначеності |                                       |   |                        |   |  |
| 1.1.  | Рівень визначеності мети              | $K_1^1 = \frac{D^{опр}}{D}$                     | 1                      | 0,57  | 0,9  |
| 1.2.  | К-т обхвату цілей                     | $K_1^2 = \frac{Ц'_z}{Ц_z}$                      | 1                      | 0,5   | 0,9  |
| 1.3.  | К-т обхвату функцій                   | $K_1^3 = \frac{F'}{F_n}$                        | 1                      | 1   | 1  |
| 1.4.  | К-т дублювання та ігнорування функцій | $K_1^4 = \frac{F_{\#} - F_g}{F_{\#}}$           | 1                      | 1,7   | 1  |
| 1.5.  | К-т спеціалізації по і-ой функції     | $K_1^5 = \frac{m}{m + \sum_{i=1}^m m_{\phi_i}}$ | 1                      | 1,7   | 1  |
| 1.6.  | К-т спеціалізації по і-ой меті        | $K_1^6 = \frac{m}{m + \sum_{u=1}^m m_{\psi_u}}$ | 1                      | 1   | 1  |

## Продовження таблиці 3.1

|   |  |   |      |      |      |
|---|--|---|------|------|------|
| 1.7.  | Питома вага посад, для яких в посадових інструкціях визначені реально виконувані обов'язки і права | $K_1^7 = \frac{D_{opr}}{D}$                                   | 1    | 1    | 1    |
| 1.8.  | Середня оцінка достатності прав і-го підлеглого для виконання обов'язків                           | $K_1^8 = \frac{1}{\sum_{j=1}^n (a_{nj} + a_{pj}) / 2}$<br>$n$ | 0,33 | 0,4  | 0,4  |
| 2. Показники відповідності принципу економічності |  |   |      |      |      |
| 2.1.  | Питома вага чисельності керівників в чисельності ПВП   | $K_2^1 = \frac{q_p}{q_{ппп}}$                                 | 0,15 | 0,54 | 0,2  |
| 2.2.  | К-т економічності змісту управлінського персоналу  | $K_2^2 = \frac{HP}{CB}$                                       | 0,2  | 0,1  | 0,1  |
| 2.3.  | К-т відповідності фактичної чисельності по функціям  | $K_2^3 = \frac{q_i^{\phi}}{q_i^H}$                            | 1    | 0,8  | 0,9  |
| 2.4.  | Співвідношення середньої з/п до середньогалузевго рівня  | $K_2^4 = \frac{ЗП_{сер}}{ЗП_{сер.отр.}}$                      | 1,15 | 1,15 | 1,15 |
| 3. Показники відповідності принципу гнучкості     |  |   |      |      |      |

## Продовження таблиці 3.1

|  |  |  |           |      |      |
|--|--|--|-----------|------|------|
| 3.1.   | Відношення числа тимчасових традиційно побудованих підрозділів до постійних            | $K = \frac{m^e}{m^h}$                                  | 0,1-0,15  | 0,1  | 0,1  |
| 3.2.   | Питома вага керівників до функцій яких входить адаптація підпорядкованої ланки до змін | $K = \frac{q_{адант.}}{q_p}$                           | >1        | 2    | 2    |
| 4. Показники ефективності використання співробітників та обґрунтування департаментизації |  |  |           |      |      |
| 4.1.   | Середня кількість співробітників, яка приходить на одного керівника                    | $K = \frac{q_{\text{пмп}} - q_p}{q_p}$                 | >4        | 23   | 14   |
| 4.2.   | Рівень співвідношення фактичного діапазону управління і-го керівника нормативному      | $K = \frac{D_{упр}}{D_{упр}^h}$                        | 1         | 0,6  | 0,9  |
| 4.3.   | K-т завантаження робітників і-го підрозділу  | $K = \frac{(W_{oj} + W_j)}{q_i \times (W_{oj} + W_j)}$ | 0,85-0,12 | 0,78 | 0,78 |

## Продовження таблиці 3.1

|   |   |                                  |      |      |      |
|---|---|----------------------------------|------|------|------|
| 4.4.  | Питома вага виконавців підпорядкованих одному керівнику                   | $K = \frac{U^{1p}}{U_{III} - 1}$ | 0,95 | 0,04 | 0,56 |
| 4.5.  | Питома вага робіт по яким і-тий виконавець робить звіт одному керівникові | $K = \frac{T^{1p}}{T}$           | 0,95 | 0,9  | 0,9  |
| * - дані визначені керівником відділу "Перспективного розвитку та корпоративних відносин" |   |                                  |      |      |      |

Реорганізація існуючої організаційної структури значно покращила визначення показників ефективності організаційної структури.» (Федонін, с. 57). Коефіцієнти 1.1 і 1.2 наближаються до рекомендованого рівня, тоді як коефіцієнти 1.3–1.7 відповідають цьому рівню завдяки перевагам дивізійної структури управління. Ці переваги включають можливість вищого керівництва компанії перехід від вирішення поточних проблем до стратегічного планування; швидке впровадження нових ідей у технологічних і маркетингових сферах; навчання керівників нових підрозділів для виконання специфічних завдань; і делегування відповідальностей.

Коефіцієнти 2.1, 2.2 і 2.3 також наближаються до рекомендованого рівня завдяки відбору та підготовці підприємців серед широкого кола співробітників. Це підвищило рівень управління до рекомендованого стандарту і підсилило матеріальну мотивацію керівників і персоналу підрозділів у підвищенні ефективності своєї діяльності.

Коефіцієнти 4.1, 4.2 і 4.4 також наближаються до рекомендованого рівня завдяки зацікавленості керівників підрозділів у підвищенні

професійної компетентності та здобутті практичних навичок роботи на ринкових умовах. Результати оцінки ефективності роботи підрозділів ТОВ "Сумитеплоенерго" дають змогу приймати рішення про впровадження нових потужностей і створення підрозділів, що відповідатимуть за експлуатацію нових енергоблоків для виробництва електроенергії.

Однак коефіцієнти ще не досягли рекомендованих значень, тому необхідно провести додаткові структурні зміни для подальшого підвищення ефективності організації ТОВ "Сумитеплоенерго".

### **3.2. Розробка пропозицій щодо забезпечення ефективності управління потенціалом**

Важливо забезпечити поступовий, еволюційний підхід до впровадження внутрішньофірмових організаційних змін, щоб структуру управління та господарський механізм підприємства були більш адаптовані до змін зовнішнього середовища. Згідно з аналізом, якщо взяти за основу п'ятибальну шкалу оцінки зовнішнього середовища та реакції організацій на управління зарубіжними експертами, діючі на вітчизняних підприємствах забезпечують реактивність лише на рівні 2–3.

Послідовний перехід від функціональних систем управління, які спочатку не мають інноваційних підприємницьких реакцій, до оргструктури та відповідних завдань стратегічного менеджменту, гарантує, що на кожному новому етапі оргструктури вносяться зміни, спрямовані на підтягування окремих реакцій до необхідних, дозволить ліквідувати вати «розриви» в стратегії та можливостях потенціалу управління, що створює умови для хорошої підприємницької діяльності.

Наведені вище концепції та загальні методологічні принципи успішно пройшли випробування на практиці й були визнані ефективними під час впровадження організаційно-управлінських змін. На початкових етапах реформування структури було створено окремі структурні

підрозділи для реалізації проектів з будівництва нових енергоблоків і реконструкції існуючих на Сумській ТЕЦ (Петрович, с. 27).

Служби підприємства стикалися з новими складними завданнями, пов'язаними з розробкою конкурентоспроможного обладнання та продуктів для ринку в умовах змінюваного середовища і зростаючих інфляційних процесів. Функції нового структурного підрозділу були адаптовані під «Інвестиційну програму ТОВ «Сумитеплоенерго» і включали наступні заходи:

- планування та координація реконструкції енергоблоку №4 зі спорудженням котла АЦКШ, сушарки та електрофільтру;
- реконструкція першої черги зі спорудженням дубль-блока потужністю 125 МВт з котлом ЦКШ (2009-2011 роки);
- технічне модернізація енергоблоку №7 Сумської ТЕЦ (2008-2010 роки);
- технічне оновлення енергоблоку №11 Сумської ТЕЦ.
- Ці заходи спрямовані на оптимізацію виробничих процесів та забезпечення високої ефективності енергетичного комплексу в умовах сучасного ринкового середовища.

Відділ будівництва та реконструкції виробничих потужностей буде відповідати за реалізацію цих заходів. Завдання реконструкції та модернізації існуючих потужностей полягатиме у вирішенні таких проблем, як підвищення надійності, збільшення маневреності, зменшення витрат та покращення екологічних показників. Крім того, ці заходи спрямовані на зниження витрат на одиницю виробництва, збереження робочих місць та зміцнення інфраструктури регіону.

Корінним чином змінилася структура попиту, а також ринки збуту в своїй країні та за кордоном. Необхідно постійно проводити маркетингові дослідження та управління маркетингом, щоб орієнтуватися на реальних споживачів. З цієї причини необхідно створити структуру



внутрішньофірмового управління, яка може допомогти створити стратегії управління збутом продукції, які гарантують отримання прибутку, незважаючи на підвищений ризик.

Для реалізації наміченої програми необхідно розробити низку заходів, щоб переорієнтувати поточну систему управління та господарський механізм підприємства на принципи стратегічного управління. Це включатиме централізацію маркетингової діяльності та об'єднання всієї роботи з потенційними та реальними споживачами під керівництвом заступника генерального директора.

Для ефективного управління ТОВ «Сумитеплоенерго» необхідно систематично формувати робочі групи експертів і керівників, які будуть займатися вирішенням таких завдань, як перебудова структури управління, розробка науково-технічної стратегії підприємства на період з 2008 по 2013 рік, а також аналіз основних проблем розвитку та функціонування компанії в умовах змінюючогося середовища.

Здійснення запланованих заходів призвело до створення та впровадження на ТОВ «Сумитеплоенерго» децентралізованої, базованої на корпоративних принципах, дивізіональної продуктової внутрішньофірмової структури управління, яка включає додавання нових підрозділів.

Внаслідок впровадження цієї організаційної структури відбудуться зміни в вертикальних і горизонтальних зв'язках. Також відбудуться зміни в розподілі функцій в апараті управління, а також з'являться нові функції для керівників спеціалізованих підрозділів.

Основні зміни в структурі управління будуть впроваджені в підрозділах основного та допоміжного виробництва, а також нового будівництва. У першому випадку будуть створені два окремі функціональні підрозділи, які будуть спеціалізуватися на виробництві

енергії за допомогою нових турбін, спеціально адаптованих для використання низькоякісного вугілля.

Кожне виробництво складалося з виробничо-диспетчерського відділу, конструкторських і технологічних відділів, груп економічного аналізу та відділів маркетингу та контрактів, крім основних і допоміжних і безпосередньо управлінського апарату. вати повинні створити мобільні групи експертів, які займаються конструюванням і технологічною підготовкою для виробництва товарів.

Для зменшення термінів підготовки технічної документації і початку виробництва конкурентоздатної продукції значна частина інженерних груп має бути прикріплена до відповідних підрозділів. Керівники виробництв, які безпосередньо підпорядковуються правлінню акціонерного товариства, відповідають за директорати.

Кожен центр повинен самостійно здійснювати розробку та забезпечення замовлень свого виробництва, виготовлення високоякісної продукції, яка має попит на ринку, і її реалізацію відповідно до фінансових можливостей замовників. Усі відділи підприємства зацікавлені в виробництві конкурентоспроможної продукції, завдяки передачі господарського управління на мікрорівень, розширенню автономії виробництва та відповідних прав і обов'язків.

Створення координаційного центру виробництва необхідне для оперативного управління процесом виробництва, щоб гарантувати, що замовлення клієнтів будуть виготовлені вчасно, забезпечити оптимальне завантаження виробничих потужностей і підготувати оперативну інформацію. Відділ планування виробництва, диспетчерська служба, група міжвиробничої кооперації та відділ оперативного регулювання виробництва входять до його складу.

Техніко-економічна рада (ТЕР) ТОВ «Сумитеплоенерго» має бути створена з метою підвищення ефективності управління та сприяння

успішному впровадженню економічної та науково-технічної політики шляхом системного вивчення та обговорення стратегічних рішень. Для досягнення цієї мети важливо залучити керівників, провідних фахівців з усіх служб, відділів і виробничих підрозділів компанії.

Ці кроки спрямовані на регулювання внутрішніх виробничих процесів, що дозволить акціонерному товариству продовжувати розвивати нові умови для виробництва енергії для України та країн СНД, і покращувати виробничі процеси навіть у складних економічних умовах. Ці ініціативи спрямовані на збільшення потужності електростанції на 125 МВт, оптимізацію спалювання відходів вуглезбагачення з високою зольністю 55%, розширення діапазону регулювання навантаження від 50 до 100% без зміни параметрів пари, зниження вартості електроенергії та звільнення якісного вугілля для інших цілей.

У процесі формування центрів їм буде дозволено приймати самостійні рішення щодо організації завантаження потужностей, маркетингових кампаній і оформлення замовлень. Така структура управління дозволить підвищити відповідальність керівників всіх підрозділів і значно розширити зовнішні зв'язки з споживачами продукції.

Мінімізація витрат зараз є однією з найскладніших глобальних проблем. Проблема полягає в тому, що ТОВ «Сумитеплоенерго» не зможе утримувати свої 22% енергоринку та не зможе вийти на міжнародний ринок, якщо вартість продукції не буде вписуватися в ринкову ціну.

Зниження собівартості продукції є критично важливим критерієм успішної діяльності акціонерного товариства. Щоб досягти цього, необхідно створити систему внутрішньофірмового управління, яка дозволяє керувати вартістю та ефективно контролювати витрати виробництва. В кінці-кінців це надасть збільшення ефективності виробництва та насичення ринку конкурентною продукцією, що приносить прибуток.

Основна мета нових підрозділів - забезпечити ритмічне повноцінне завантаження підрозділів з обов'язковим задоволенням потреб покупців, одночасно знижуючи витрати, що підвищує ефективність виробництва та збільшує конкурентоспроможність за цінами.

Конструкторські та технологічні служби центрів прибутку мають вирішальне значення для досягнення поставленої цілі - забезпечити високі споживацькі характеристики при низькій собівартості. Це пов'язано з тим, що вони встановлюють основу для зменшення витрат протягом усього технологічного циклу виготовлення продукції.

На етапі розробки конструкторсько-технологічної документації, техніко-економічного обґрунтування та бізнес-плану головною метою є застосування сучасних методів проектування та передових технологічних процесів, зменшення матеріальних, енергетичних і трудових витрат, використання матеріалів з урахуванням вартості без втрати споживчих властивостей виробів, а також раціональне розміщення замовлень на технології.

Однак на практиці виявилось, що необхідно впровадити нові, більш прогресивні зміни в систему внутрішньофірмового управління. Оскільки усі служби та структурні підрозділи підприємства були переорієнтовані на ринок замість самого виробництва, стало об'єктивно необхідним створення системи управління, що забезпечує інтеграцію кінцевих результатів всіх виробничих структур з витратами на випуск та реалізацію продукції в усіх сферах діяльності.

## ВИСНОВКИ

У результаті економічних змін, які відбуваються в Україні, характер і принципи управління підприємствами та організаціями кардинально змінюються. У наш час будь-яка організація повинна переосмислити свою організаційну структуру, щоб вона могла працювати ефективно. Насамперед необхідно розпочати перебудову організаційної структури та впровадження нових методів управління нею. Організація системи та управління значною мірою визначають підвищення ефективності роботи підприємства. Це залежить від чіткої структури підприємства та того, як усі його частини діють відповідно до визначеної цілі. Успіх компанії залежить не лише від того, яка структура обрана, але й від того, як система управління постійно змінюється.

Для розвитку підприємства необхідно постійно удосконалювати організаційні структури управління, щоб досягти мети, яка змінюється відповідно до потреб ринку.

У результаті аналізу організаційної структури ТОВ «Сумитеплоенерго» було виявлено, що функції допоміжних підрозділів і основні виробничі функції не співпадали.

У процесі аналізу того, як працює існуюча організаційна структура, було виявлено, що необхідно вдосконалити її. Вони включають видалення допоміжних підрозділів з виробничого блоку, об'єднання підрозділів фінансово-економічного профілю, передачу відповідальності за забезпечення виробництва головному інженеру, створення єдиного блока підрозділів, відповідальних за розвиток, і оптимізацію системи матеріально-технічного постачання.

Показники оцінки ефективності організаційної структури ТОВ «Сумитеплоенерго» вказують на те, що система управління не достатньо ефективна. Необхідно внести суттєві зміни, зокрема перейти до дивізійної структури управління.

Перехід до дивізіонального управління та створення додаткових структурних одиниць призведе до того, що система показників ефективності організаційної структури набуде нових значень. Здійснення запланованих заходів призвело до створення та впровадження децентралізованої, базованої на корпоративних принципах, дивізіональної продуктової внутрішньофірмової структури управління на ТОВ «Сумитеплоенерго», яка включає в себе нові підрозділи.

В результаті впровадження цієї організаційної структури відбудуться зміни у вертикальних і горизонтальних зв'язках. Також буде переглянуто розподіл функцій в апараті управління і з'являться нові обов'язки для керівників спеціалізованих підрозділів.

Основна мета нових підрозділів полягає в забезпеченні стабільного і повного завантаження підрозділів з обов'язковим врахуванням потреб покупців, при цьому знижуючи витрати. Це сприяє підвищенню ефективності виробництва та підвищує конкурентоспроможність за ціною.

Конструкторські та технологічні служби основних виробничих центрів відіграють ключову роль у досягненні поставленої мети - забезпеченні високих споживчих характеристик продукції при мінімальних витратах. Це через те, що саме ці структури фокусуються на зменшенні витрат на протязі всього технологічного циклу виробництва. В результаті цих змін велика компанія зможе постачати значні обсяги енергії на міжнародні ринки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. (2012). *Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібник*. Центр учбової літератури, 328 с.
2. Балабаниць А. В. (2009). Механізм управління маркетинговим потенціалом взаємодії підприємства. *Вісник ДонНУЕТ: наук. журн.* С. 65-76.
3. Балабанова Л. В. (2006). *Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посіб.* Професіонал, 288 с.
4. Бегма П. О. (2015). Сутність трудового потенціалу як соціально-економічної категорії. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки.* № 2(71), С. 130–137.
5. Божанова О. В. (2010). Управління економічним потенціалом підприємств: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей.* Вип. 30, С. 71-77.
6. Бугас В. В., Науменко О. М. (2018). *Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. Ефективна економіка № 1.* URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1002>.
7. Васильківський Д. М. (2011). Сучасні засади управління маркетинговим потенціалом. *Наука й економіка.* № 2, С. 60-64.
8. Верхоглядова Н. І., Русинко М. І. (2020). Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал.* URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2011\\_4/37.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_4/37.pdf)
9. Гавриленко Я. В. (2019). Сутність та підходи до розвитку трудового потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ.* Вип. 52, С. 30–38.

10. Галаз Л. В. (2009). Методичні підходи щодо аналізування впливу зовнішніх чинників на формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Львівської політехніки*. № 640, С. 38 – 47.
11. Ганіч Л. В. (2013). Дослідження поняття “трудоий потенціал” в умовах ринкової економіки. *Соціально-трудоий відносини: теорія та практика*. № 1, С. 86–90
12. Гриньова В. М., Шульга Г.Ю. (2010). *Економіка праці та соціально-трудоий відносини: навч. посібник*. Знання, 310 с.
13. Грiшнова О. А (2011). *Економіка праці та соціально-трудоий відносини: підручник*. Знання, 390 с.
14. Захарова О.В. (2008). Обґрунтування ефективності витрат на професійне навчання з метою забезпечення розвитку персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. ОДЕУ*. Вип. 32, С. 132–138.
15. Єсінова Н. І. (2006). *Економіка праці та соціально-трудоий відносини: навчальний посібник*. Кондор, 462 с.
16. Калетнік Г. М. (2011). Інноваційні моделі управління стратегічним економічним потенціалом сучасних економічних систем. *Актуальні проблеми економіки: зб. наук. пр.* Вип. 4 (118), С. 3-11.
17. Кальєніна Н. В. (2008). Сутність категорії “трудоий потенціал на підприємстві”. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 3, С. 111– 115.
18. Колот А.М. (2002). *Мотивація персоналу : підручник*. КНЕУ, 337 с.
19. Краснокутська Н.С. (2005). *Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник*. Центр навч. літ-ри, 352 с.
20. Криворучко О. М. (2006) *Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика: монографія*. ХНАДУ, 404 с.



21. Ладунка І. С., Буркова М. С. (2018). Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Економіка і суспільство*. Вип. 14, С. 421–425.
22. Лучкова М. С. (2012). Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економічні науки: зб. наук. пр.* Вип. 9, С. 77-83.
23. Малін А. С. (2005). *Дослідження систем управління: навч. посіб.* 400 с.
24. Матюха М. М. (2007). *Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник для дистанційного навчання*. Університет «Україна», 306 с.
25. Петрович Й. М. (2011). Формування конкурентного потенціалу організації на інноваційних засадах. *Проблеми економіки : зб. наук. пр.* Вип. 7, С. 3-10.
26. Пипенко І. С. (2013). Сутність та особливості елементного складу потенціалу АТП. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* Вип. 21, С. 162-170.
27. Плотичина Т. М. (2010). Управління конкурентним потенціалом автотранспортного підприємства. *Питання сучасної науки і практики: зб. наук. пр.* Вип. 1-3, С. 40-45.
28. Пономаренко Л.А. (2002). *Основи економічної кібернетики: підручник*. КНТЕУ, 432 с.
29. Савченко М. В. (2003). Методичні основи оцінки й аналізу економічного потенціалу регіону. *Економіка: проблеми теорії і практики : зб. наук. праць*. Вип. 177, С. 186-195.
30. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. (2003). *Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник*. КНЕУ, 316 с.
31. Хомяков В. І. (2009). *Управління потенціалом підприємства*. Кондор, 400 с.

32. Череп А. В., Зубрицька Я. О. (2010). Дослідження сутності економічної категорії «трудовий потенціал» у менеджменті різних рівнів. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки.* №4(8), С. 90–95.

33. Чухрай Н. (2002). *Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: монографія.* Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 316 с.

34. Шинкаренко В. Г. (2001). Формування об'єктів при дослідженні систем управління. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* Вип. 4, С. 5-11.

35. Яковенко Р. В. (2008). Людський потенціал: економічний зміст, структура та характеристика. *Зовнішня торгівля: право та економіка.* № 5 (40), С. 126– 130.

36. Янковська Л. А. (2006). Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* № 9, С. 200–203.