

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Олійник Ігор Олександрович

Кваліфікаційна робота

На тему: «Моніторинг ефективності системи менеджменту»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

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

_____ І.О. Олійник

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна,

кандидат економічних наук, доцент

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

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, пов'язаних із забезпеченням ефективності функціонування системи менеджменту підприємства шляхом впровадження дієвого механізму моніторингу управлінських процесів.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, розробка методичних підходів та практичних рекомендацій щодо впровадження системного моніторингу ефективності системи менеджменту підприємства з метою підвищення результативності його діяльності.

Об'єктом дослідження є система менеджменту персоналу комунального підприємства «Старокостянтинівський водоканал».

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні положення щодо удосконалення системи моніторингу ефективності управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі проаналізовано сутність, роль і значення моніторингу в системі менеджменту, узагальнено підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень, визначено ключові показники оцінки ефективності управління. Проведено аналіз діючої системи менеджменту на прикладі КП «Старокостянтинівський водоканал». Запропоновано шляхи вдосконалення механізмів моніторингу ефективності системи управління з урахуванням сучасних викликів.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 61 стор., 9 рис., 14 табл., 40 дж., 2 додатки.

Ключові слова: менеджмент, ефективність управління, система управління, моніторинг, управлінські рішення, водоканал.

ABSTRACT

The qualification paper focuses on addressing issues related to the effectiveness of enterprise management systems through the implementation of an efficient monitoring mechanism for management processes.

The aim of the qualification paper is to substantiate theoretical foundations, develop methodological approaches, and provide practical recommendations for implementing a systematic monitoring process of management system efficiency to improve the overall performance of the enterprise.

The object of the study is the personnel management system of the municipal enterprise “Starokostiantyniv Vodokanal.”

The subject of the study is the theoretical foundations and practical aspects of improving the monitoring system for the effectiveness of personnel management at the enterprise.

To achieve the goal, the qualification paper analyzes the essence, role, and significance of monitoring in the management system, generalizes approaches to evaluating the effectiveness of managerial decisions, and identifies key indicators of management efficiency. The current management system at the municipal enterprise “Starokostiantyniv Vodokanal” is examined. Based on the findings, ways to improve the monitoring mechanisms of the management system are proposed, taking into account modern challenges.

The qualification paper consists of an introduction, three chapters, conclusions, and appendices. The total volume of the paper is 61 pages, including 9 figures, 14 tables, 40 references, and 2 appendices.

Key words: management, management efficiency, management system, monitoring, managerial decisions, Vodokanal.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОНІТОРИНГУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1. Сутність, цілі та принципи системи менеджменту в організації	8
1.2. Поняття, завдання та методи моніторингу ефективності управління.	13
1.3. Критерії та показники оцінювання ефективності системи менеджменту	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВОДОКАНАЛ»	21
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності комунального підприємства «Водоканал»	21
2.2. Оцінка поточної системи управління в організації комунального підприємства «Водоканал»	25
2.3. Проведення моніторингу ефективності системи менеджменту за визначеними показниками комунального підприємства «Водоканал».	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ МОНІТОРИНГУ	38
3.1. Визначення проблем та резервів підвищення ефективності моніторингу управління.	38
3.2. Розробка пропозицій щодо покращення системи менеджменту.	41
3.3. Очікувані результати впровадження удосконалень та оцінка їх ефективності.	45
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах стрімких змін у зовнішньому середовищі, зростаючої конкуренції, необхідності підвищення гнучкості та адаптивності організацій, питання моніторингу ефективності системи менеджменту набуває особливої значущості. Сучасні підприємства змушені постійно вдосконалювати свої управлінські процеси, щоб забезпечити стійке функціонування, досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності.

Моніторинг ефективності менеджменту дозволяє вчасно виявляти відхилення в роботі підприємства, виявляти "вузькі місця" в системі управління, оперативно ухвалювати управлінські рішення та підвищувати результативність діяльності. Особливої ваги ця проблема набуває в умовах цифровізації, коли обробка великих обсягів управлінської інформації вимагає впровадження сучасних методів аналітики та контролю.

Незважаючи на наявність численних досліджень у сфері менеджменту, питання системного моніторингу ефективності управлінських процесів потребує подальшого теоретичного осмислення та методичного забезпечення. Особливо актуальним є створення адаптивних моделей моніторингу, які враховують специфіку конкретного підприємства, галузі та ринкових умов.

Таким чином, дослідження механізмів та інструментів моніторингу ефективності системи менеджменту є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки сприяє вдосконаленню управлінської діяльності підприємств у реальному секторі економіки.

Розробкою теоретичних, методичних і практичних основ формування ефективності системи менеджменту займаються Друкер П., Мінцберг Г., Портер М., Каплан Р., Нортон Д., Кунц Г., Вайріх Х., Пітерс Т., Уотерман Р., Акімов І.О., Герасимчук О.А., Геєць В.М., Князева С.Ф., Гриньова В.М., Карпушин В.Я., Мельник Л.Г., Кузьмін О.Є., Хома І.Б., Сажинець І.В., Заяць Т.А., Швець В.Є., Шапран О.І., Бутко М.П., Князев А.І., Бланк І.А.

Питання оцінювання та підвищення ефективності управлінських рішень в українських підприємствах досліджують О. М. Скибінський, І. В. Краснокутська, Т. І. Терещенко, С. В. Мочерний, Н. І. Савицька, В. В. Гринчук, І. М. Сало, О. В. Шевчук, В. І. Чуприна, Ю. О. Нікіфорова та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, розробка методичних підходів та практичних рекомендацій щодо впровадження системного моніторингу ефективності системи менеджменту підприємства з метою підвищення результативності його діяльності та управлінської дієвості.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі основні завдання:

- Проаналізувати сутність, роль і значення моніторингу в системі менеджменту підприємства.
- Узагальнити підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень та функціонування системи менеджменту.
- Визначити основні показники та критерії ефективності управління підприємством.
- Оцінити чинну систему моніторингу на прикладі КП "Старокостянтинівський водоканал".
- Виявити недоліки у функціонуванні системи менеджменту та запропонувати напрямки її вдосконалення.
- Розробити рекомендації щодо впровадження ефективної системи моніторингу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система менеджменту персоналу комунального підприємства Старокостянтинівський «Водоканал».

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні положення щодо удосконалення системи менеджменту персоналу на КП «Водоканал».

Методи дослідження: загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних основ менеджменту та ефективності; порівняльний аналіз – для порівняння різних підходів до оцінювання

ефективності управління; економіко-статистичні методи – для оцінювання результатів діяльності підприємства; графічний метод – для наочного представлення результатів; монографічний метод – для узагальнення досвіду підприємства; індукція та дедукція – для формування висновків та рекомендацій.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи знайшли реалізацію в системі менеджменту персоналу на КП «Водоканал», що дозволить підвищити ефективність роботи персоналу та створить стійкі передумови забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційне забезпечення дослідження нормативно-правові акти України, що регламентують функціонування підприємств та організацій, зокрема у сфері управління, звітності та державного контролю; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань менеджменту, моніторингу, оцінювання ефективності управлінської діяльності; статистичні дані Державної служби статистики України, галузеві аналітичні огляди та звіти; внутрішня звітність та аналітичні матеріали КП «Старокостянтинівський водоканал», які містять дані про організаційну структуру, управлінські процеси, фінансові та виробничі показники діяльності підприємства; результати власного аналізу, що базується на обробці первинної інформації підприємства, а також на використанні методів оцінки ефективності менеджменту.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загального висновку, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОНІТОРИНГУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність, цілі та принципи системи менеджменту в організації

Сьогодні немає єдиного прийнятого управлінцями і методологами підходу до визначення сутності поняття “менеджмент”. Поява наукової концепції менеджменту як особливої сфери управлінської діяльності на початку ХХ століття була об’єктивно обумовлена виникненням масового виробництва, що вимагала кваліфікованого управління крупними багатоцільовими виробничо-комерційними підприємствами, де функції володіння власністю і управління діяльністю були вперше розділені. За даних умов науковий менеджмент став основною формою організації соціально-виробничих процесів, утілюючи сукупність раціональних методів і організаційних важелів управління. В результаті еволюції західної управлінської думки поняття “менеджмент” істотно розширилося. Цьому сприяв розвиток системного підходу, завдяки якому і бізнес-організація, і суспільство почали трактуватися як соціальні системи. Завдяки цьому менеджмент став інтерпретуватися як універсальний принцип раціональної організації не тільки виробничих, але також соціальних і політичних процесів.

На відміну від феномена *управління*, де об’єктом виступає виключно організація, (що розуміється як працівники, засоби праці і організаційна структура), об’єктом *менеджменту* вже вважається не лише організація, а й, передусім, комунікації цієї організації із її соціальним середовищем. Крім того, властиве управлінню уявлення про людину як, передусім, працівника теж здається дещо редукованим у порівнянні з аналогічним сприйняттям людини у менеджменті. Тут людина, поряд із дійсно важливою її якістю – бути працівником, розглядається як цілісна, як функція і результат звичок, потреб, поглядів, переконань тощо. Відтак, менеджмент має на увазі не лише організаційні зв’язки, але і соціальнопсихологічні. В процесі досягнення цілей

управління лише використовує моральний клімат організації, а менеджмент - формує його.

За способами здійснення менеджмент – демократичний: він створює умови, переконує, провокує, підказує. Це – культура ведення діалогу з рівноправними партнерами задля стабілізації і розвитку організації, поліпшення її становища у середовищі і, виключно на цих засадах - для підвищення її ефективності.

Менеджмент – це соціокультурний процес дії на соціальні умови і культуру діалогу організації і її середовища [1]. Менеджмент також передбачає культуру поведінки організації у середовищі, але через забезпечення спрямованості всієї організації на її контрагентів. Тому менеджмент може трактуватися як процес.

Менеджмент в якості базових вважає особисті якості менеджера, його внутрішню культуру і лояльність до організації [1]. Тому, якщо проводити паралелі, менеджмент не стільки культура розпорядження, скільки культура дипломатії: ведення перемовин, пошук компромісів, консенсусу, уміння переконувати, слухати і розуміти точку зору партнера, навіть коли вона різниться з позицією менеджера. Ефективний менеджер володіє умінням розуміти партнера, довіряти йому, бути обов'язковим, знаходити точки зіткнення, доповнювати партнера, бути з ним компліментарним.

Зважаючи на вищезазначене, *менеджмент* (англ. “*management*”) – це [3]:

- 1) царина наукових знань, що вивчає відносини, закономірності й принципи управління, фактори, що впливають на функціонування й розвиток соціально-економічних систем, методи й засоби управління;
- 2) сукупність упорядкованих дій, процесів системного характеру, що забезпечують розробку й досягнення цілей організації;
- 3) специфічна діяльність з управління організаціями різного типу, рівня й окремих її сфер;

4) спільнота людей (менеджерів), соціальний шар тих, хто здійснює роботу з управління.

Діяльність менеджерів, поряд із загальними моментами, має низку специфічних рис, що виражається у меті, завданнях, функціях, об'єктах, засобах і характері певного рівня управлінської діяльності. У сучасних умовах менеджмент виступає як особлива сфера управління, орієнтована насамперед, на інноваційну діяльність, спрямовану на удосконалення управлінської системи, підвищення її ефективності. У порівнянні з управлінською працею менеджмент як її різновид є поняттям більш вузьким, ніж управління, особливо в його технологічному аспекті, пов'язаному з управлінням машинами, різного роду пристроями тощо. Визначення поняття «менеджмент» у практиці сучасного управління представлено у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття “менеджмент”

Автор	Визначення поняття
П. Друкер	це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу
М.П. Фоллет	це забезпечення виконання роботи з допомогою інших осіб
М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі	<ul style="list-style-type: none"> – це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей; – це діяльність, яка відповідно до цілей та завдань бізнесу розробляє плани, визначає не лише, що і коли робити, але й як і хто буде виконувати те, що намітили, формує робочі процедури по всіх стадіях управління та здійснює контроль; – це не управління предметами, а організація і управління роботою людей; – діяльність щодо знаходження найкращих способів досягнення цілей організації; – наука управління; сукупність принципів, методів, засобів та форм управління з метою підвищення ефективної діяльності та збільшення прибутків
Оксфордський словник англійської мови	<ul style="list-style-type: none"> – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками); – це влада та мистецтво керувати; – це вміння та адміністративні навички організовувати роботу апарату управління; – це органи управління, адміністративні одиниці, служби та підрозділи

Сучасний економічний словник	сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом і виробничим персоналом з використанням досягнень науки управління. Основна мета менеджменту – досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства, фірми, компанії; керівництво підприємства, фірми, компанії; керівний орган; організація виробництва
Гірняк О.М., Лазановський П.П.	– це складова процесу управління, яка забезпечує координацію дій персоналу підприємства (організації) на всіх його рівнях з раціонального використання тих наявних ресурсів із застосуванням наукового підходу, психологічних норм керівництва
Орлов О.І.	– процес управління, що передбачає виконання таких функцій, як прогнозування, планування, створення організаційних структур, командування, координація, стимулювання (мотивація) діяльності, контроль і аналіз; – організаційна структура, призначена для управління тією чи іншою організацією, регіоном, країною
Осовська Г.В., Осовський О.А.	– це вплив на колектив, який направлений на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи; – організація, важелі та регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку; – керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень; – найкращий розподіл ресурсів, цілеспрямована переробка інформації; – функція, вид діяльності з керівництва людьми в різних організаціях
Сладкевич В.П., Чернявський А.Д.	– інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти-менеджери формують організації і управляють ними шляхом встановлення цілей і розробки способів їх досягнення
Шегда А.В.	– активний вплив на параметри будь-якого об'єкта з метою усунення небажаних відхилень від заданих режимів роботи, підтримання стану впорядкованості, плановості та динамічної рівноваги з навколишнім середовищем

Джерело: систематизовано автором на основі [4]

Принципи системи менеджменту в організації визначають основоположні ідеї та підходи, на яких базується ефективне управління. Найбільш визнаними у світі є принципи менеджменту якості, сформульовані в міжнародному стандарті ISO 9001:2015, які можуть застосовуватись у будь-якій організації незалежно від її специфіки.

Таблиця 1.2

Основні принципи системи менеджменту (ISO 9001:2015)

№	Принцип	Суть
1	Орієнтація на споживача	Задоволення потреб клієнтів та перевищення їхніх очікувань.
2	Лідерство	Забезпечення єдності цілей і напрямів розвитку організації.
3	Залучення персоналу	Активна участь співробітників на всіх рівнях управління.
4	Процесний підхід	Управління діяльністю через взаємопов'язані процеси.
5	Удосконалення	Постійне покращення процесів і систем.
6	Прийняття рішень на основі доказів	Використання об'єктивних даних для ухвалення рішень.
7	Управління взаємовідносинами	Ефективна робота із зацікавленими сторонами.
8	Системний підхід до управління	Узгоджена взаємодія процесів як єдина система.

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 3]

Система менеджменту в організації — це сукупність взаємопов'язаних елементів, процесів, ресурсів та методів управління, які спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Менеджмент як система охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль та прийняття рішень, що забезпечують ефективне функціонування суб'єкта господарювання в умовах конкурентного середовища.

Сутність системи менеджменту полягає в цілісному підході до управління всіма напрямками діяльності організації. Вона передбачає раціональне використання матеріальних, трудових, фінансових і інформаційних ресурсів для досягнення заданих результатів при оптимальному співвідношенні витрат і ефекту. Управління виступає координуючим чинником між зовнішнім середовищем та внутрішніми підсистемами організації. Цілі системи менеджменту можуть мати стратегічний, тактичний і оперативний характер. До основних цілей належать:

- досягнення конкурентоспроможності продукції чи послуг;
- забезпечення фінансової стійкості;
- підвищення якості управлінських рішень;

- ефективного використання ресурсів;
- забезпечення гнучкості та адаптивності до змін середовища;
- розвиток персоналу та організаційної культури.

Принципи побудови системи менеджменту є основоположними засадами, що забезпечують її ефективність і цілісність. До них належать: Системність — розгляд організації як цілісної сукупності взаємопов'язаних елементів. Цілеспрямованість — орієнтація всіх дій на досягнення конкретних результатів. Раціональність — оптимальне використання наявних ресурсів. Ієрархічність — чітке розмежування управлінських рівнів та повноважень. Адаптивність — здатність до змін відповідно до умов зовнішнього середовища. Безперервність — постійність управлінських процесів, їхнє відтворення та вдосконалення. Зворотний зв'язок — контроль і корекція управлінських рішень на основі аналізу результатів.

Таким чином, система менеджменту є інструментом досягнення цілей організації та основою для реалізації управлінського циклу. Її ефективність визначається не лише внутрішніми ресурсами, але й здатністю адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі.

1.2. Поняття, завдання та методи моніторингу ефективності управління

Сутність системного підходу полягає в тому, що об'єкт оцінки розглядається як цілісна система. Управління об'єктом тим ефективніше, чим якісніше підібрані елементи системи і скоординовані дії. В основі внутрішньо організаційного підходу лежить тип системи контролю і координації, ступінь централізації і регламентації, прийнятий на підприємстві. Підхід дає точне визначення пріоритетів у підвищенні кваліфікації кадрів та корпоративного розвитку. Конкурентний підхід передбачає задоволення інтересів зацікавлених сторін: власників, персоналу, клієнтів, партнерів, держави, суспільства та ін.

Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, при якій досягнення якої-небудь однієї мети обмежується вимогами іншої мети. Але цей підхід не визначає єдиного погляду на склад показників, які входять до оцінка ефективності управління підприємством.

Науковець Балабанова Л.В. відзначає, що оцінку ефективності управління підприємством слід розглядати з точки зору монокритеріального та полікритеріального підходів [3]. Монокритеріальний підхід передбачає оптимізацію (максимізацію або мінімізацію) одного з параметрів ефективності. При полікритеріальному підході оптимізують кілька параметрів ефективності. Деякі параметри можуть бути на допустимому рівні, а інші повинні слідувати до граничних значень максимуму або мінімуму. Полікритеріальний підхід реалізується через розрахунок адаптивного і мультиплікативного критеріїв. Даний підхід не конкретизує параметри, які необхідно буде максимізувати або мінімізувати при оцінці ефективності управління, але використання цього підходу дає можливість провести оптимізацію за кількома параметрами.

Досліджуючи оцінку ефективності управління Сочівець А.П. [8] виділяє три основні підходи до його здійснення: фрагментарний, що характеризується ситуативністю, селективний – локальністю і комплексний – оцінка проводиться по сукупності окремих елементів системи управління. Даний підхід дозволяє використовувати значну кількість показників, що не завжди неоднозначно характеризує ефективність управління підприємством Додаток А.

Кожен з підходів аналізу ефективності управління підприємством характеризує даний процес, ґрунтуючись на одному або декількох принципових положень і умов оцінки. При цьому слід зазначити, що дані концепції, можна розглядати і як критерії ефективності управління результатами, а саме: досяжність цілей, оптимальність і скоординованість дій елементів системи, ступінь визначення пріоритетів у підвищенні кваліфікації

кадрів та корпоративного розвитку, рівень задоволення інтересів зацікавлених осіб, оптимізація (максимізація або мінімізація) параметрів ефективності.

Система поглядів на підходи щодо оцінювання ефективності управління підприємством зазнала суттєвих змін з огляду на впровадження нових методів менеджменту, здатних адаптуватися під мінливі умови зовнішнього середовища. Провідними західними фірмами в області управлінського консалтингу активно використовуються на практиці і розвиваються методи менеджменту, які серед найважливіших критеріїв успішності управлінської діяльності на різних її рівнях розглядають досягнення можливо більшої економічної доданої вартості підприємства або його окремих підрозділів. Зазначений підхід отримав назву менеджменту, заснованого на управлінні вартістю, або VBM менеджменту (VBM – Value Based Management).

Як підсистема VBM-менеджменту, яка виступає вимірювачем ефективності управління підприємством та використовуючи яку можна досягти нових рівнів розвитку підприємств за рахунок залучення доступного капіталу і інвестицій в модернізацію виробництва є капіталізація. Лотоцький. Я. відповідно до положень теорії капіталізації розглядає капіталізацію «як процес перетворення різних видів ресурсів на капітал, здатний до само збільшення та як результат, який полягає у здатності створювати нову вартість (прирощувати вартість бізнесу)» [13]. Отже, оцінку ефективності управління підприємством пропонується здійснювати через визначення рівня його капіталізації.

Ряд вчених пропонують використовувати показники, що характеризують результати, витрати, якість і параметри функціонування системи управління підприємством. В ході проведення дослідження до цієї групи слід віднесені такі методів (Додаток Б, таблиця 1.4) [2, 4; 5, 6].

Дані, що наведено в таблиці підтверджують наявність великої кількості методів оцінки ефективності управління, проте конкретних інструментів їх реалізації існує обмежене коло. Практичного використання набули такі методи, як матричний метод, метод аналітичної геометрії і метод оцінки

ефективності формування фінансових результатів. Матричний метод, метод аналітичної геометрії характеризуються наявністю повного набору інструментарію і методичного забезпечення, а метод оцінки ефективності формування фінансових результатів характеризує ефективність управління на стадії формування фінансових результатів.

Таким чином, визначення ефективності управління підприємством має важливе як наукове, так і практичне значення, оскільки дозволяє не тільки оцінити ефективність управління підприємством, проаналізувати сумарний ефект різних його структурних підрозділів та напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів та рівень капіталізації. В сучасних умовах для визначення рівня капіталізації підприємства в межах оцінювання управління ним доцільно використовувати VBM-менеджменту з визначенням модифікованого показника EVA, який дозволяє урахувати вплив факторів зовнішнього середовища.

1.3. Критерії та показники оцінювання ефективності системи менеджменту

"Ефект" і "ефективність" - різні поняття. Економічний ефект -це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції, приріст знову створеної вартості в народному господарстві).

Але ефект сам по собі недостатньо характеризує діяльність людини. Для більш повної її характеристики важливо знати, з якими витратами отриманий цей ефект, тобто в що обійшовся результат. Однакові витрати праці можуть дати різний ефект, і, навпаки, той самий ефект може бути досягнутий різними витратами праці. Ціль суспільного виробництва - одержання більшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами. Тому

необхідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто віднести ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину (ефект) з іншою абсолютною величиною (витрати). Таке зіставлення дає відносну величину (ефективність).

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи. Критерієм оцінки управлінської праці є ефективність управлінської праці:

$$E_y = \frac{\text{ефект (результат)}}{\text{витрати управлінської праці}} \quad (1)$$

При цьому потрібно пам'ятати, що результат управлінської праці виражається не тільки економічним, але й соціальним ефектом. Що ж стосується витрат, то вони являють собою живу й уречевлену управлінську працю.

На практиці при оцінці ефективності праці управлінських працівників широко застосовуване поняття "економічна ефективність управлінської праці" є більш вузьким поняттям, тому що являє собою тільки економію живої й уречевленої праці, яку ми отримуємо у сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації та раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних вимірників визначається, головним чином, якісними показниками. Критерій же економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно виміряти ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов більш практичне застосування.

Таблиця 1.5

Критерії та показники оцінювання ефективності

№	Критерій	Суть критерію	Типові показники
1	Результативність	Досягнення встановлених цілей і завдань системи менеджменту	– Відсоток виконання планових показників – Кількість досягнутих стратегічних цілей
2	Економічна ефективність	Оптимальність використання ресурсів і фінансових витрат	– ROI – EBITDA – Собівартість продукції
3	Якість управлінських рішень	Обґрунтованість, оперативність і наслідки прийнятих рішень	– Час прийняття рішень – Рівень помилкових рішень – Результативність рішень
4	Організаційна гнучкість	Здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища	– Швидкість реагування – Частота оновлення стратегій – Наявність планів адаптації
5	Рівень мотивації персоналу	Ступінь зацікавленості працівників у досягненні цілей	– Плинність кадрів – Рівень задоволеності працівників – Частка участі у вдосконаленнях
6	Інноваційність	Здатність впроваджувати нові ідеї, технології, продукти	– Кількість інноваційних проектів – Частка нової продукції в загальному обсязі
7	Рівень ризик-менеджменту	Ефективність виявлення, оцінки та управління ризиками	– Частота настання критичних ризиків – Наявність антикризових заходів
8	Задоволеність клієнтів	Відповідність продукції або послуг очікуванням споживачів	– Рівень повторних звернень клієнтів – Кількість скарг – NPS (Net Promoter Score)
9	Виконання вимог стандартів	Відповідність вимогам міжнародних і внутрішніх стандартів	– Кількість невідповідностей під час аудитів – Відповідність ISO 9001
10	Комплексність системи	Ступінь охоплення всіх напрямків діяльності	– Частка процесів, охоплених моніторингом – Кількість інтегрованих систем

Джерело: систематизовано автором на основі [13]

Оцінювання ефективності системи менеджменту базується на конкретних критеріях і вимірюваних показниках, які дозволяють оцінити, наскільки система досягає поставлених цілей, забезпечує результативність і конкурентоспроможність організації.

Ефективність окремих заходів, пов'язаних з раціоналізацією системи управління (зміна структури управління, норм управління і обслуговування; забезпеченості кваліфікованими кадрами тощо), можна оцінити за допомогою факторного аналізу. При цьому треба обов'язково забезпечити елімінування впливу інших факторів на формування кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємств (якість земель, забезпеченість основними фондами, робочою силою, характер спеціалізації тощо).

Оцінювання ефективності системи менеджменту в організації є важливим інструментом контролю та вдосконалення управлінської діяльності. Ефективна система менеджменту забезпечує досягнення цілей підприємства з оптимальним використанням ресурсів, високим рівнем якості управлінських рішень та стійкістю до змін зовнішнього середовища.

Критерії ефективності системи менеджменту:

1. Результативність — ступінь досягнення запланованих цілей і завдань.
2. Економічність — співвідношення між витратами на управлінську діяльність і досягнутим результатом.
3. Гнучкість — здатність системи адаптуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.
4. Інноваційність — рівень впровадження нових управлінських рішень, технологій і методів.
5. Стійкість — здатність організації підтримувати стабільність діяльності у кризових умовах.
6. Соціальна ефективність — задоволеність персоналу, рівень мотивації, корпоративна культура.

Розглянемо показники оцінювання ефективності. Організаційні: ступінь досягнення стратегічних та операційних цілей (% виконання планів); рівень виконання управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль); час прийняття управлінських рішень; чіткість розподілу повноважень і відповідальності.

Економічні: рентабельність діяльності; показники продуктивності праці управлінського персоналу; витрати на утримання управлінського апарату; економія ресурсів завдяки управлінським заходам.

Соціальні: індекс задоволеності працівників (на основі анкетування); плинність кадрів; кількість конфліктів і скарг; рівень залученості персоналу до процесів прийняття рішень.

Якісні (інтегровані): ефективність комунікації всередині організації; рівень інноваційного потенціалу; задоволеність стейкхолдерів (клієнтів, партнерів, власників); репутація організації на ринку.

Таким чином, комплексне оцінювання ефективності системи менеджменту дозволяє своєчасно виявити сильні та слабкі сторони управлінської діяльності, а також формувати напрями її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВОДОКАНАЛ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності комунального підприємства «Водоканал»

Початок централізованого водопостачання в м. Старокостянтинів датується 1932 роком, хоча археологічні розкопки свідчать, що керамічні та дерев'яні (фанерні) труби з'явилися тут ще у XVIII сторіччі.

З 1936 року в місті нараховувалось 50 км. водомереж і 18 км. каналізаційних мереж. Обслуговувались вони комбінатом комунальних підприємств.

В січні 1978 року для надання послуг з водопостачання та водовідведення населенню, підприємствам та установам міста було створено структурну одиницю - "Виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства", яке зараз носить назву Комунальне підприємство водопровідно-каналізаційного господарства «Водоканал» м. Старокостянтинів (скорочено КП «Водоканал»).

На сьогоднішній день КП «Водоканал» обслуговує близько 22 тис. мешканців міста та близько 400 підприємств, установ та фізичних осіб-підприємців. Комунальне підприємство водопровідно-каналізаційного господарства м. Старокостянтинів засноване на власності територіальної громади м. Старокостянтинів і підпорядковується виконавчому комітету Старокостянтинівської міської ради та діє на підставі статуту підприємства.

Підприємство є власністю територіальної громади міста Старокостянтинів та підпорядковується виконавчому комітету Старокостянтинівської міської ради.

Старокостянтинів — місто обласного підпорядкування. В ньому проживають 35,1 тис. чол. 85% населення яких є споживачами питної води «Водоканалу».

Колектив Старокостянтинівського комунального підприємства водопровідно-каналізаційного господарства «Водоканал» налічує 156 співробітників. Керівники та спеціалісти мають вищу та середню спеціальну освіту, а робітники високу кваліфікацію. Трудовий колектив робить все можливе для того, щоб послуги були якісними та вчасними.

Підприємство забезпечує господарсько-питне водопостачання м.Старокостянтинів за рахунок експлуатації 8 артезіанських свердловин в тому числі із 3 свердловин “Пашківського Чернятинського)” водозабору, який знаходиться у долині річки Ікопоть, 2 свердловин “Григоровецького” водозабору, який знаходиться у долині річки Случ, Заслучанського (свердловина №11 по вул. Стаханова). Також дві локальні свердловини №12 по вул. Байдукова та №13 по вул. Гольдфадена які забезпечують питною водою житловий мікрорайон цукрового заводу. Свердловина розташована по вул. Київська забезпечує водопостачання каналізаційних очисних споруд.

До складу системи водопостачання господарства входять 3 водопровідні насосні станції II підйому, 62,6 км водопровідних мереж, у тому числі: магістральних водоводів - 13,6 км та 49,0 вуличної водопровідної мережі.

- На ВНС-1 розташовано три резервуари чистої води (2 - 250 м³ та 1 – 500 м³).
- На ВНС-2 розташовано два резервуари чистої води 500 м³ кожен.
- На ВНС-3 розташовано два резервуари чистої води 1400 м³ кожен.

Для контролю за якістю питної води, її хімічним та бактеріологічним складом на підприємстві працює акредитована хіміко-бактеріологічна лабораторія питної води [26].

Успішне управління внутрішньою та зовнішньою технологією підприємства дозволяє впроваджувати нові технології виробництва, реалізувати інвестиційні проекти, розробляти нові математичні моделі для

оцінки розподілу ресурсів, створювати та управляти інформацією для прийняття управлінських рішень щоб таким чином запобігати ризиковим подіям та забезпечити сталий розвиток підприємства та всього комунального сектору. Таблиця 2.1 показує сильні та слабкі сторони КП Старокостянтинівського «Водоканалу» у формі SWOT-аналізу.

Таблиця 2.1

**Характеристика сильних та слабких сторін КП Старокостянтинівський
«Водоканал». SWOT-аналіз**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Муніципальна підтримка – підприємство є підконтрольним органам місцевої влади, що дозволяє отримувати фінансування з міського бюджету. • Монопольне становище на ринку – єдиний постачальник води та надавач послуг з водовідведення в місті. • Досвідчений персонал – наявність фахівців із багаторічним досвідом роботи у сфері водопостачання. • Наявність основної інфраструктури – наявні водозабори, насосні станції, мережі водопостачання і каналізації. • Доступ до джерел водопостачання – забезпеченість водою з локальних джерел. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зношеність інфраструктури – велика частина водопровідних та каналізаційних мереж має значний ступінь зносу (часто понад 50–70%). • Низький рівень автоматизації та модернізації – застаріле обладнання, відсутність сучасних систем обліку та моніторингу. • Високі втрати води – через аварійність мереж та неефективність обліку. • Фінансові труднощі – обмежений бюджет, заборгованість населення за послуги, низька рентабельність. • Залежність від тарифної політики держави – підприємство не має повного контролю над встановленням тарифів, які часто не покривають реальні витрати.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Залучення грантів та міжнародної технічної допомоги – участь у програмах ЄС, ПРООН, Світового банку, GIZ тощо для модернізації підприємства. • Впровадження енергоефективних технологій – зниження витрат на електроенергію. • Цифровізація – впровадження смарт-лічильників, CRM-систем, онлайн-сервісів для споживачів. • Партнерство з приватним сектором – концесії, державно-приватне партнерство. • Екологічні ініціативи та програми з очищення стоків – можливість співпраці з екологічними організаціями. 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення вартості енергоносіїв – значна частка витрат підприємства залежить від електроенергії. • Кліматичні зміни – посухи або забруднення джерел водопостачання. • Конфліктні ситуації з населенням через тарифи – соціальна напруга через підвищення тарифів. • Міграція населення – зменшення кількості споживачів і доходів. • Нестабільна економічна ситуація – ризики недофінансування, інфляції та зниження платоспроможності населення.

Джерело: складено автором

Комунальне підприємство «Водоканал» м. Старокостянтинів є стратегічно важливим суб'єктом у системі житлово-комунального господарства міста. Його діяльність спрямована на забезпечення населення, підприємств і установ якісними послугами з водопостачання та водовідведення. Підприємство має значний досвід роботи, розвинену мережу водозаборів і насосних станцій, кваліфікований персонал та стабільну підтримку з боку органів місцевого самоврядування.

Разом із тим, аналіз виявив низку проблем, які стримують ефективність функціонування підприємства. Зокрема, це значна зношеність інженерної інфраструктури, застарілість технологічного обладнання, низький рівень автоматизації управлінських процесів, а також фінансові труднощі, пов'язані з обмеженими джерелами доходів і високими експлуатаційними витратами. Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що незважаючи на існуючі слабкі сторони, підприємство має реальні можливості для модернізації, залучення інвестицій і впровадження новітніх технологій. Зокрема, цифровізація обліку послуг, впровадження енергоощадних рішень та участь у міжнародних грантових програмах здатні суттєво покращити якість послуг та підвищити рентабельність діяльності.

З метою визначення шляхів розвитку потенціалу комунальної галузі України в контексті нових ринків було проведено аналіз зовнішніх факторів підприємств (PEST-аналіз). (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища підприємств

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Децентралізація влади в Україні збільшує відповідальність органів місцевого самоврядування. • Підтримка міжнародних партнерів у формі фінансування інфраструктурних проєктів. • Законодавчі вимоги до якості води та стічних вод. • Регуляція тарифів з боку НКРЕКП. • Безпекові ризики через воєнний стан. 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока вартість енергоносіїв. • Зниження платоспроможності населення. • Інфляція та девальвація гривні. • Можливість залучення грантів та кредитів. • Потенціал розвитку зелених технологій.
Соціальні фактори	Технологічні фактори

<ul style="list-style-type: none"> • Потреба в якісних послугах водопостачання. • Зниження кількості населення. • Зростання обізнаності про екологічні проблеми. • Старіння кадрового складу. • Розвиток цифрових звичок споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень зношеності обладнання. • Розвиток ІТ-рішень у водопостачанні. • Енергоефективні технології. • Інновації у водоочищенні. • Недостатність фінансування для ІТ-модернізації.
---	--

Джерело: складено автором

За результатами перевірки виявлено негативні фактори щодо роботи відділу. Проведений PEST -аналіз дозволяє виявити та уникнути проблем, які очікують підприємство при розширенні діяльності. Встановлення ринкових відносин вимагає від кожного учасника вміння ретельно аналізувати економічну інформацію та приймати раціональні рішення щодо інвестування своїх активів у господарську діяльність з метою отримання доходу. PEST-аналіз вказав на вплив зовнішнього середовища, зокрема економічної нестабільності, регуляторних обмежень та демографічних змін, які створюють додаткові виклики для підприємства. Водночас наявність політичної підтримки, доступ до міжнародного фінансування та розвиток ІТ-технологій відкривають нові перспективи для удосконалення операційної діяльності КП «Водоканал».

Загалом, діяльність підприємства потребує системного оновлення — як у технічному, так і в управлінському аспектах. Важливими напрямками подальшого розвитку є підвищення інвестиційної привабливості, впровадження інновацій, оптимізація витрат і побудова гнучкої системи управління, орієнтованої на сталий розвиток комунального сектору.

2.2 Оцінка поточної системи управління в організації комунального підприємства «Водоканал»

В основі системи управління підприємством закладено його організаційну структуру як сукупність елементів та зв'язки між ними. Також, важливо визначати взаємовпливи, розподіл та делегування обов'язків, відповідальності за виконану роботу та видані розпорядження і накази. Організаційна структура підприємства впливає на методи розподілу прав та обов'язків. В рамках організаційної структури здійснюється основні інформаційні зв'язки. Тому, саме для оцінки ефективності управління необхідно проводити оцінку структури, розуміти управлінські та функціональні зв'язки в ній і те, як можуть виконуватись при цьому контрольно – орієнтовані заходи та процедури.

КП «Водоканал» має організаційну структуру, яка включає в себе відповідні відділи на чолі яких стоять керівники, які звітуються начальнику. Усі працівники та підрозділи суб'єкта господарювання діють у межах визначеної статутом мети діяльності. Організаційна структура КП «Водоканал» є лінійно-функціональною Рис. 2.1

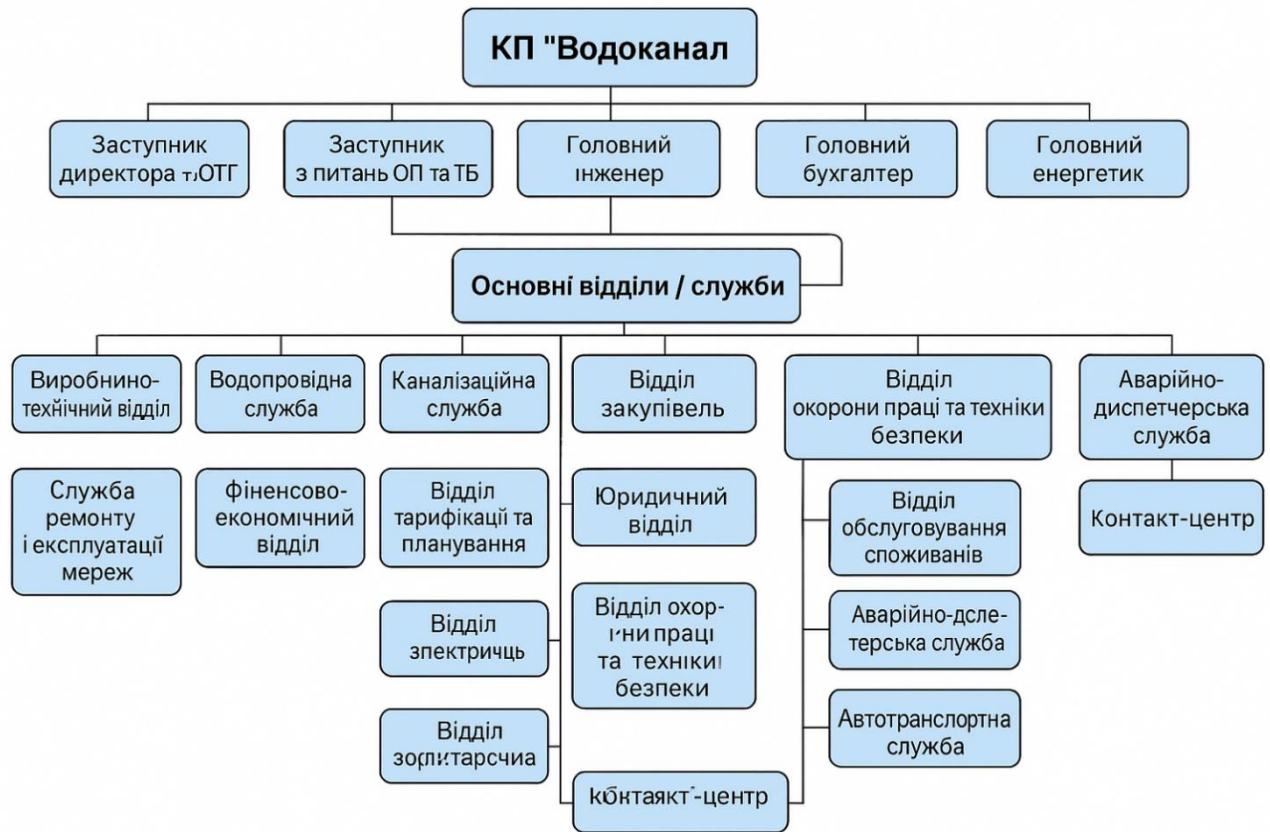


Рис. 2.1. Організаційна структура КП «Водоканал»

Джерело: складено автором

Із схеми бачимо, що функціональні підрозділи та їх керівники й спеціалісти підпорядковані функціональним керівникам відповідних служб. Водночас управлінці середньої ланки безпосередньо підпорядковуються керівникам лінійних підрозділів. До основного недоліку даної структури управління можна віднести незадовільний рівень комунікацій між лінійними підрозділами, які є низовими та лінійними керівниками вищого рівня. Як бачимо, ці комунікації здійснюються через функціональні підрозділи. Тому для оперативного отримання інформації й прийняття рішень лінійними керівниками необхідно налагоджувати постійну зворотну управлінську взаємодію.

Таблиця 2.3

Кількість співробітників КП «Водоканал»

Професійна ознака	2022	2023	2024	Відхилення, 2022-2023	Відхилення 2023-2024
Керівники	10	13	15	3	2
Професіонали	26	28	34	2	6
Фахівці	18	14	16	-4	2
Технічні службовці	3	3	1	0	-1
Кваліфіковані та інші робітники	156	146	150	-12	4
Найпростіші професії	81	81	83	0	2

Джерело: розроблено автором з використання фін звітності КП «Водоканал»

У КП «Водоканал» грамотно вибудована організаційна структура. Так як, на кожному підрозділі є одна головна людина, якій підпорядковуються всі працівники одного підрозділу, то не виникає проблем з комунікацією та вирішень проблем по цьому напрямку. Наприклад, над відділом бухгалтерії стоїть головний бухгалтер з адміністративного управління, забезпечення та управлінням персоналу і якщо у відділах виникнуть будь-які проблеми вони знають до кого звертатись. В них немає більше директорів, яким вони підпорядковуються.



Рис. 2.1. Кадровий потенціал КП «Старокостянтинівський водоканал» у 2024 році.

Джерело: розроблено автором

КП «Водоканал» здійснило масштабну реформу корпоративного управління. Метою перетворень стала побудова високоефективної операційної моделі ведення господарської діяльності. Корпоративне управління є системою відносин між органами компанії (загальні збори, наглядова рада, виконавчий орган, ревізійна комісія), та споживачами. Структура корпоративного управління КП «Водоканал» визнає права користувачів, що визначені законодавством або окремими договорами (контрактами) з підприємством, а також стимулює активне співробітництво між КП та місцевою владою для створення робочих місць, забезпечення фінансової стабільності, підвищення добробуту та досягнення цілей підприємства.

КП «Водоканал» має звітувати про свої відносини з користувачами в порядку, передбаченому законодавством України. Підприємство поважає та враховує законні інтереси користувачів та активно співпрацює з ними з питань здійснення господарської діяльності. Наглядова рада та виконавчий орган

забезпечують співпрацю компанії із користувачами. Інші органи компанії у процесі своєї діяльності також мають враховувати та забезпечувати дотримання інтересів користувачів [23;24].

Корпоративне управління КП «Водоканал» здійснюється на позиціях реалізації основної виробничої та економічної діяльності з інтеграцією принципів корпоративної відповідальності, що сприяють реалізації місії і цінностей у всіх підрозділу. З метою досягнення збалансованості, чіткого розподілу і розмежування повноважень між органами управління та контролю, підприємством запроваджено чітку та прозору структуру корпоративного управління, яка базується на таких принципах:

- дотримання чинного законодавства України, Статуту підприємства та внутрішніх документів;
- КП «Водоканал» при здійсненні господарської діяльності;
- врахування досвіду світових практик у сфері корпоративного управління для досягнення мети підприємства;
- забезпечення розподілу обов'язків та повноважень між структурними підрозділами, чіткий розподіл повноважень між органами КП «Водоканал»;
- забезпечення прозорості та своєчасності розкриття належної достовірної інформації;
- запобігання конфлікту інтересів;
- забезпечення лояльності та відповідальності перед користувачами;
- управління ризиками;
- забезпечення ефективного контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства та оцінка ризиків.

Таблиця 2.4

Структура персоналу КП «Водоканал» за гендерною ознакою
у 2023-2024 роках

Показник	2023	2024	Відхилення від попереднього року
Чоловіки	106	109	3
Жінки	42	43	1
Жінки на керівних посадах	6	9	3
Чисельність працівників	148	152	4

Джерело: розроблено автором

Структура персоналу за гендерною ознакою відображає особливості кількісного складу жінок на підприємстві, натомість кількість жінок на підприємстві абонентського відділу доволі значна.

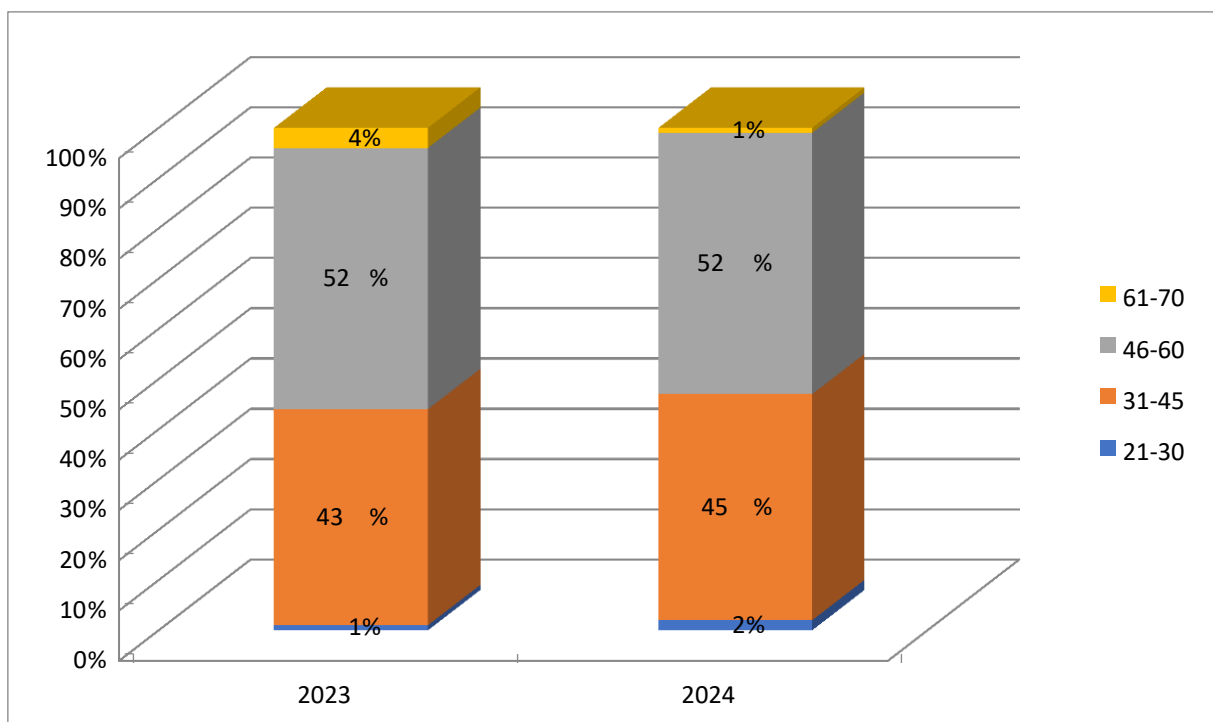


Рис. 2.2 – Динаміка вікової структури персоналу на КП «Водоканал»

Джерело: розроблено автором

Жінки становлять 28% працівників, тому можна відобразити перспективну політику організації кількості працівників, адже підприємство акцентує увагу на професійному рівні, а не дискримінаційних елементах.

Таблиця 2.5

Структура персоналу в розрізі професійної ознаки у 2022-2024 роках, осіб

Вид освіти	Кількість працівників, осіб		
	2022	2023	2024
Повна вища	100	106	114
Неповна вища та базова освіта	45	42	38

Джерело: розроблено автором

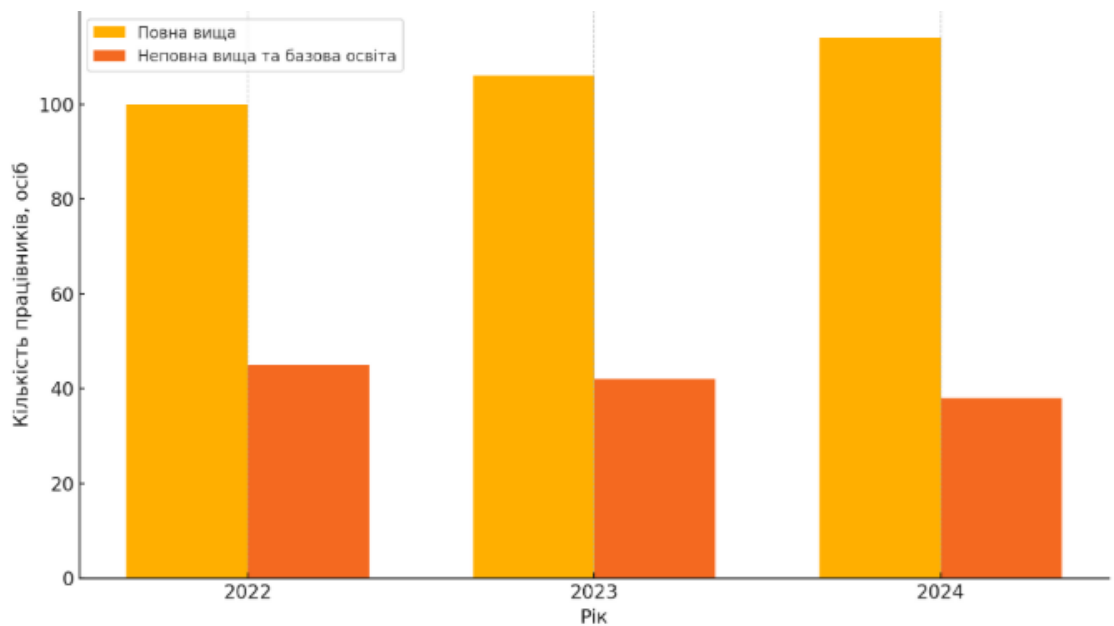


Рис. 2.3 – Структура персоналу за видами освіти на КП «Водоканал»

Джерело: розроблено автором

Переважає кількість персоналу має повну вищу освіту і це визначає характерні елементи організації підприємства, що визначає високі показники якісного складу персоналу підприємства.

Таблиця 2.6

Кількість працівників та частка жінок на керівних посадах

Показник	2023	% від загальної кількості працівників	2024	% від загальної кількості працівників
Всього працівників (облікова чисельність), осіб	148		152	

Всього жінок, осіб	42	27,5%	43	28,4%
Зокрема, на керівних посадах, осіб	6	4,5%	9	4,8%

Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності КП «Водоканал»

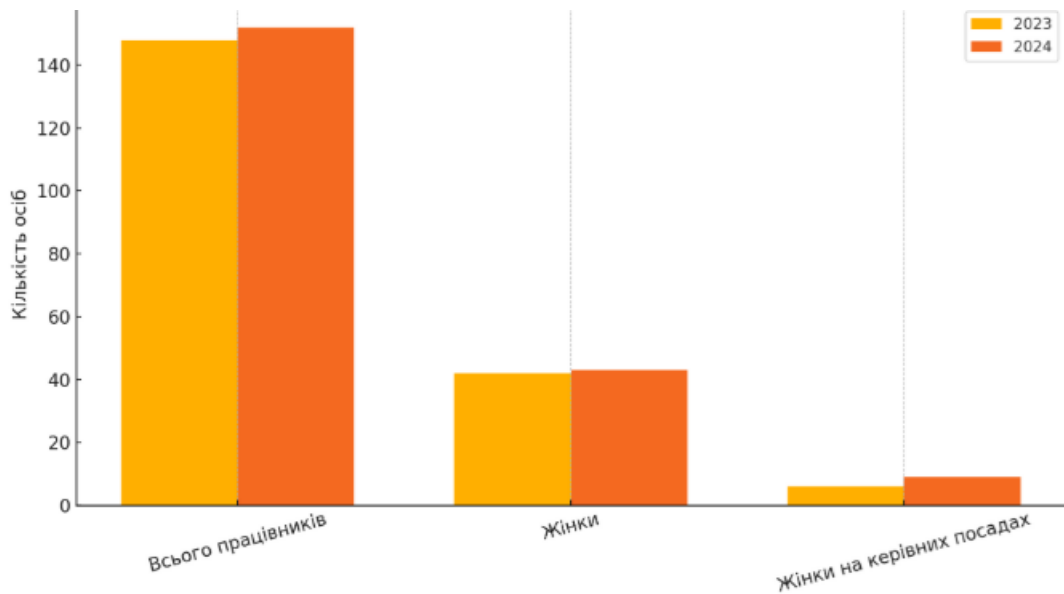


Рис. 2.4 – Кількість працівників та частка жінок на керівних посадах на КП «Водоканал»

Джерело: розроблено автором

Протягом 2024 року на підприємстві створено 13 нових робочих місць (7 — у 2023 році), працевлаштовано 17 працівників, зокрема керівників — 2, професіоналів — 7, фахівців — 1, кваліфікованих робітників — 5, працівників найпростіших професій — 3. У 2024 році мобілізовано 9 працівників (0 — у 2023 році), зокрема професіоналів — 1, фахівців — 1, кваліфікованих робітників — 4, працівників найпростіших професій — 3.

КП «Водоканал» із відривом від виробництва на 2024 рік для спеціальної підготовки, підвищення кваліфікації та перевірки знань персоналу з технічної експлуатації обладнання та охорони праці, підприємство керувалося: вимогами Закону України від 12.01.2012 «Про професійний розвиток працівників» редакція від 27.12.2019р.; розпорядженнями міського голови.

Варто позначити, що протягом 2024 року пройшли навчання (первинна професійна підготовка, перепідготовка) 16 осіб (15 осіб — у 2023 році), зокрема безпосередньо на виробництві — 12 особи, у навчальних закладах різних типів за договорами — 4 осіб.

Підвищили кваліфікацію із тривалим та короткостроковим навчанням 10 осіб (6 осіб — у 2023 році), зокрема безпосередньо на виробництві — 8 осіб, у навчальних закладах різних типів — 2 осіб. За рахунок власних коштів, без відриву від виробництва, навчався у 4 працівник (3 працівників у 2023 році). За рахунок коштів підприємства, без відриву від виробництва, навчалися 7 працівників (3 працівників у 2023 році). У 2024 році пройшли навчання та перевірку знань з охорони праці із застосуванням автоматизованого навчального комплексу 12 працівники (10 працівників у 2023 році).

Пройшли перевірку знань з охорони праці в комісіях підприємства 120 працівників (105 працівники 2023 році), у комісіях Держпраці — 12 працівників (9 працівники у 2023 році). На підприємстві працюють 45 працівники, які отримують пенсію, 3 працівники є учасниками бойових дій відповідно до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», з них 2 працівники – учасники ООС. Протягом 2023 року проведено атестацію 4 працівників, а на підставі рекомендацій атестаційних комісій призначено на вищу посаду 2 працівників, підвищено кваліфікаційну категорію 2 працівнику.

Спираючись на справедливі та сучасні системи оплати праці та мотивації, матеріальне і нематеріальне заохочення працівників, КП «Водоканал» забезпечує формування ефективного та фахового трудового колективу, підвищуючи ефективність діяльності підприємства в цілому. Протягом останніх років на підприємстві щороку зростає середня заробітна плата. Комунальне підприємство послідовно дотримується принципів рівних можливостей для всіх гендерних та вікових груп.

Таким чином можна позначити, що на підприємстві існують високі вимоги щодо якісного складу персоналу, а тому переважна кількість

працівників мають вищу освіту. Діяльність підприємства визначає умови подальшого розвитку системи менеджменту, тому можна відобразити значний потенціал розвитку організаційної структури персоналу на підприємстві.

2.3. Проведення моніторингу ефективності системи менеджменту за визначеними показниками комунального підприємства «Водоканал».

У сучасних умовах діяльність комунальних підприємств потребує не лише забезпечення безперебійного функціонування, а й підвищення ефективності управління персоналом. Це зумовлює необхідність впровадження системного підходу до організації праці, стимулювання і контролю за результатами роботи. Система управління персоналом КП «Водоканал» м. Старокостянтинів реалізується через комплекс адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, що використовуються на різних рівнях менеджменту: вищому, середньому та низькому.

Для вивчення ефективності функціонування системи управління було проведено моніторинг використання методів управління персоналом на підприємстві, які згруповано за їх характером і рівнем застосування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Методи управління персоналом у КП «Водоканал»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	6
	Посадові інструкції	Вищий	10
	Статут і організаційна структура	Вищий	9
	Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	7
Економічні	Система заробітної плати	Середній	30

	Система преміювання	Середній	15
	Матеріальна допомога	Середній	10
	Матеріальні пільги та привілеї	Середній	15
	Переконання	Низький	5
Соціальнопсихологічні	Хвала і осуд	Низький	7
	Примус, спонукання	Низький	5

Джерело: розроблено автором

На рис. 2.5 наведено структуру використання методів управління персоналом у КП «Водоканал» м. Старокостянтинів.

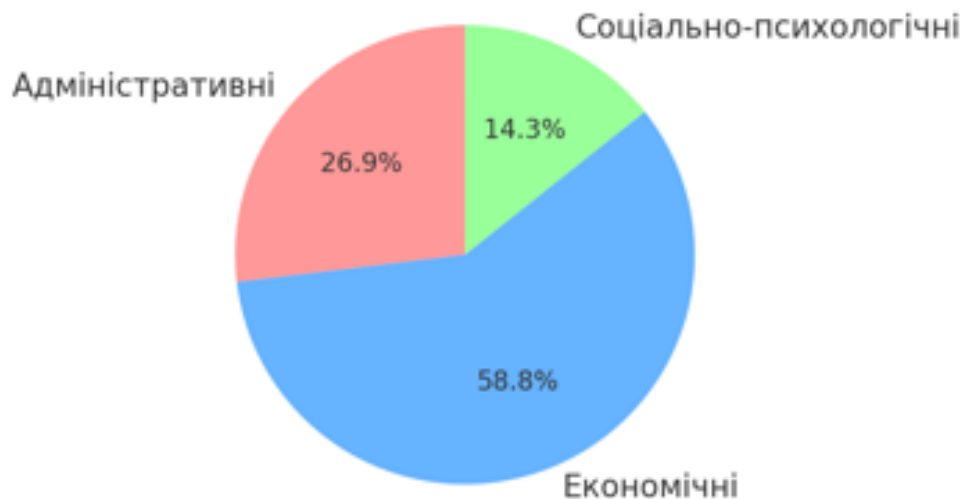


Рис. 2.5 – Структура використання методів управління персоналом

Джерело: розроблено автором

Основні мотиваційні фактори високоефективної роботи персоналу:

- можливість і перспектива для працівника кар'єрного зростання – вертикального та/або горизонтального напрямків;
- можливість і перспектива для працівника обіймати посаду з більшими повноваженнями й відповідальністю;
- можливість і перспектива для працівника отримувати блага (матеріальні і нематеріальні) та оплату праці відповідно до його компетенцій,

виконуваних функцій та використання ним власного потенціалу у роботі підприємства;

- можливість поряд з іншими працівниками забезпечити самореалізацію та розвиток підприємства.

Варто позначити, що колективним договором захищені всі працівники підприємства.

Моніторинг ефективності менеджменту також передбачає аналіз фінансових ресурсів, спрямованих на підтримку персоналу. За 2024 рік підприємство здійснило витрати за основними статтями колективного договору (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Витрати на виконання норм колективного договору у 2024 році

№	Стаття витрат	Призначення	Сума, грн	Примітка
1	Матеріальне заохочення працівників	Премії, винагороди, заохочення	85,000.00	До свят, за ініціативність
2	Соціальні виплати та допомоги	Оздоровлення, допомога у складних життєвих обставинах	46,000.00	Згідно заяв працівників
3	Медичне обслуговування та страхування	Медогляди, страхування	32,000.00	Профогляди згідно графіку
4	Культурно-масові та оздоровчі заходи	Святкування, подарунки дітям	27,000.00	Новий рік, День працівника ЖКГ
5	Покращення умов праці	Засоби захисту, спецодяг	58,000.00	Згідно потреб підрозділів

Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності

Одним із основних завдань підтримки свого персоналу підприємство визначило можливість забезпечення не тільки комфортних та сучасних умов праці, а також і умов додаткового забезпечення працівників, таких як відпочинок, медичне та страхове забезпечення.



Рис. 2.6. Розподіл витрат на виконання колективного договору у 2024 році.

Джерело: розроблено автором

Персонал є одним із найважливіших ресурсів для розвитку, тому на підприємстві запроваджено програми матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Постійно проводиться робота з організації навчання та розвитку трудового колективу.

Результати моніторингу свідчать про те, що система менеджменту КП «Водоканал» зорієнтована переважно на економічні важелі впливу, з чітко сформованою адміністративною структурою та обмеженим застосуванням соціально-психологічних підходів. Ефективність менеджменту забезпечується за рахунок фінансових стимулів та нормативно врегульованого управління, проте існує потенціал для підвищення ефективності через посилення нематеріальної мотивації та внутрішньо корпоративної комунікації. Рекомендується розширити застосування соціально-психологічних методів, зокрема програм морального стимулювання, розвитку командної взаємодії та корпоративної етики, що може позитивно вплинути на загальну продуктивність і лояльність персоналу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ МОНІТОРИНГУ

3.1. Визначення проблем та резервів підвищення ефективності моніторингу управління.

Комунальне підприємство «Старокостянтинівський водоканал» є важливим елементом інфраструктури міста, що забезпечує надання послуг з водопостачання та водовідведення. Однак, як і більшість підприємств комунального сектора України, «Старокостянтинівський водоканал» стикається з рядом системних проблем, які негативно впливають на ефективність управління та якість надання послуг. Моніторинг ефективності системи менеджменту є ключовим елементом управління підприємством, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень, оцінку результативності управлінських рішень та формування бази для їх удосконалення. У контексті сучасних викликів, що стоять перед КП «Водоканал» м. Старокостянтинів, особливо актуальним є оновлення підходів до побудови системи моніторингу.

Нами були виявлені основні проблеми управління на підприємстві: застаріле матеріально-технічне обладнання, значна частина насосного обладнання, трубопроводів та інженерних мереж експлуатується понад нормативні строки, що призводить до частих аварій, втрат води, збільшення витрат на ремонт та обслуговування. Низький рівень автоматизації та цифровізації процесів, саме облік споживання води, формування звітності та взаємодія з клієнтами переважно здійснюються вручну або з використанням застарілого програмного забезпечення. Це уповільнює процеси управління та створює ризики помилок. Низька платіжна дисципліна населення та юридичних осіб. Борги споживачів перед підприємством створюють дефіцит оборотних коштів, що обмежує можливості для інвестування у розвиток та модернізацію. Існує дефіцит кваліфікованих інженерів та управлінського

персоналу. Молоді спеціалісти рідко обирають комунальні підприємства через низький рівень оплати праці та відсутність перспектив професійного росту.

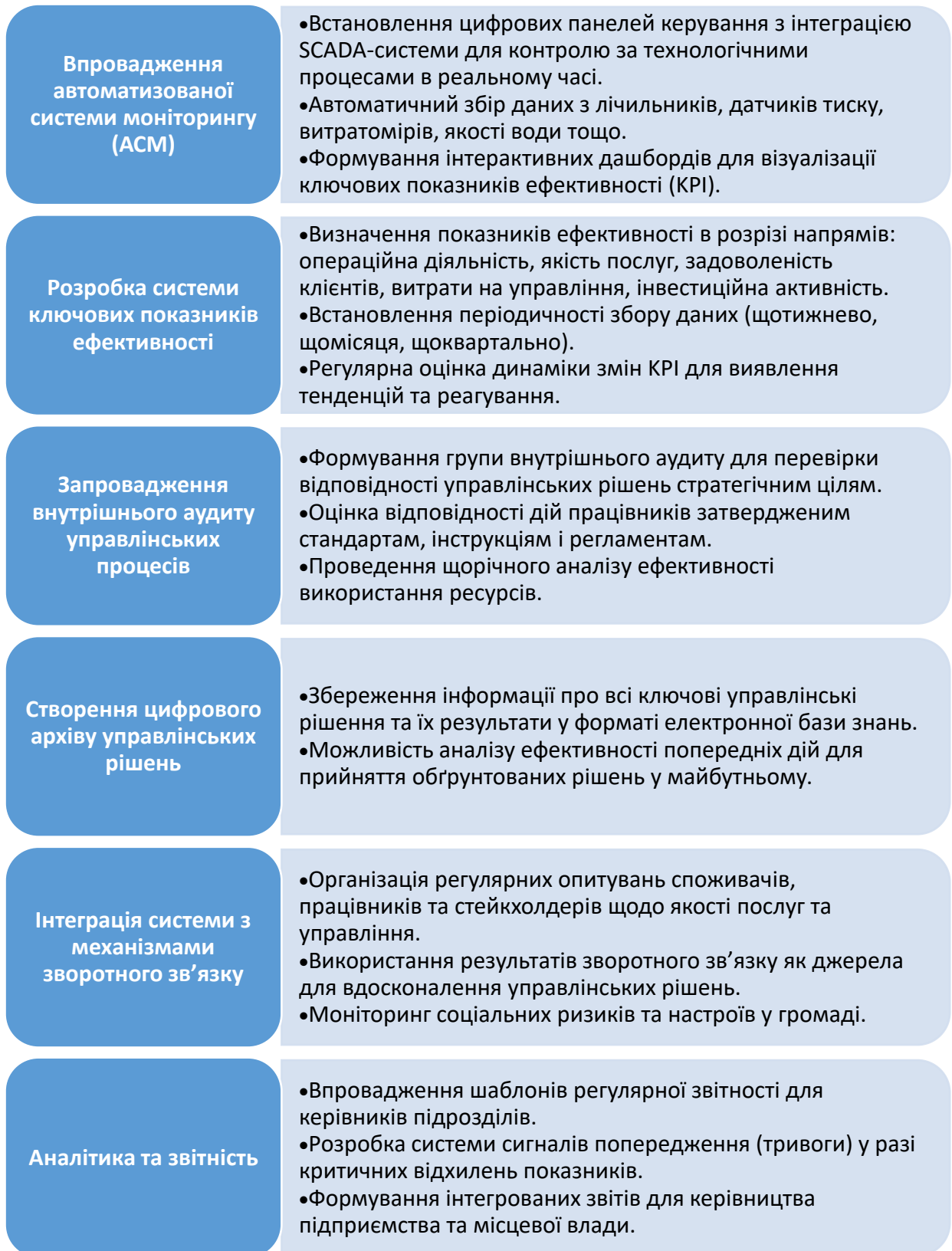


Рис. 3.1. Алгоритм покращення системи моніторингу

Джерело: складено автором

Непрозора система тарифоутворення. Обмеження щодо підвищення тарифів, встановлені національним регулятором, не враховують повною мірою інфляційні чинники та витрати підприємства, що призводить до збиткової діяльності.

На підставі виявлених проблем і можливостей, сформульовано такі пропозиції щодо алгоритму покращення системи моніторингу Рис.3.1.: впровадження сучасних інформаційних технологій буде досягнуто за рахунок автоматизації процесів обліку, диспетчеризації, управління споживанням ресурсів та взаємодії з клієнтами (наприклад, через CRM-системи або онлайн-сервіси) що сприятиме підвищенню ефективності. Для оптимізації виробничих процесів необхідно провести енергоаудит та впровадити енергоефективне обладнання, що дозволить зменшити витрати на електроенергію та зменшити втрати води. Для цього необхідно залучити інвестиції та прийняти участь у державних/міжнародних програмах. Наприклад, співпраця з міжнародними фінансовими установами (ЄБРР, Світовий банк) що може забезпечити фінансування модернізації підприємства. Відкритість у фінансових питаннях та комунікація зі споживачами сприятимуть підвищенню довіри з боку громади та залученню підтримки місцевої влади. Здійснити професійний розвиток персоналу. Саме організація навчання, тренінгів та залучення молодих спеціалістів через програми стажувань та співпрацю з навчальними закладами сприятиме оновленню кадрового потенціалу.

Отже, підвищення ефективності управління КП «Старокостянтинівський водоканал» можливе за умов комплексного підходу до вирішення існуючих проблем, активної модернізації підприємства, запровадження сучасних управлінських інструментів та залучення зовнішніх ресурсів. Реалізація таких заходів дозволить не лише покращити якість надання послуг, а й зміцнити фінансову стабільність підприємства в довгостроковій перспективі; підвищення прозорості та керованості менеджменту; своєчасне виявлення неефективних управлінських дій; покращення обґрунтованості управлінських

рішень; зменшення втрат ресурсів завдяки точному контролю; підвищення рівня довіри до підприємства з боку громади та партнерів.

3.2. Розробка пропозицій щодо покращення системи менеджменту.

На КП «Водоканал» існує доволі ефективна система менеджменту персоналу, яка відображає високий рівень показників діяльності підприємства і визначає подальші умови його розвитку. Але все ж таки є невеликі проблеми з плинністю кадрів та адаптації нових співробітників.

На підставі виявлених проблем, нами розроблені заходи, спрямовані на удосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Одним з головних заходів є зменшення розмірів плинності кадрів, яка дозволяє істотно скоротити витрати господарської діяльності будь-якого підприємства і надає позитивний вплив на показники рентабельності, якості продукції або послуг. Особливо гостро стоїть проблема плинності, яка вимагає до себе підвищеної уваги. У зв'язку з цим необхідно виявити, вивчити структуру і динаміку мотивів плинності, на підставі чого розробити і впровадити комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію трудового колективу. Для того, щоб ефективно управляти процесами руху персоналу, як всередині підприємства, так і за його межами, необхідно було з'ясувати, що є причиною цих переміщень. Особливої до себе уваги потребує вивчення структури і динаміки мотивів плинності (незадовільність працівників заробітною платою, незручний робочий графік, незадоволеність робочим процесом, проблеми в колективі, і т.д.).

Таким чином, можна проводити анонімне анкетування працівників по бажанню. Аналіз матеріалів, отриманих у результаті анкетування працівників, дозволить зробити висновки щодо структури мотивів, що впливають на плинність кадрів. Тоді, в першу чергу, керівництву організації слід звернути увагу на невдоволення працівників заробітною платою, так як даний мотив є домінуючим. Крім матеріальних мотивів, можливі моральні мотиви плинності.

Їх можна вирішити за допомогою введення морального заохочення: особисту подяку керівника і визнання ним заслуг працівника; використання грамот, вдячних листів і т.п. Проведення всіх цих заходів в комплексі дозволить знизити плинність кадрів, підвищити морально - психологічний клімат в колективі і тим самим впливати на стабільність персоналу.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо покращення системи менеджменту КП «Водоканал»

№	Проблема	Пропозиція	Очікуваний ефект
1	Застаріле матеріально-технічне обладнання	Модернізація насосних станцій, заміна зношених трубопроводів	Зменшення аварійності, втрат води, витрат на ремонт
2	Низький рівень автоматизації процесів	Впровадження сучасних ІТ-рішень: CRM-системи, онлайн-кабінети, автоматизований облік	Підвищення точності, швидкості обробки даних, покращення обслуговування клієнтів
3	Високий рівень дебіторської заборгованості	Впровадження системи нагадувань, договорів реструктуризації боргів, стимулювання своєчасних оплат	Зменшення фінансового дефіциту, підвищення платіжної дисципліни
4	Кадровий дефіцит та відтік молоді	Організація навчань, співпраця з ЗВО, програми стажування, преміювання за успішні проекти	Підвищення кваліфікації працівників, оновлення кадрового складу
5	Недостатня енергоефективність	Проведення енергоаудиту, встановлення частотних перетворювачів, нових насосів	Зниження споживання електроенергії, зменшення витрат на експлуатацію
6	Обмеженість фінансування	Участь у міжнародних грантових програмах, державно-приватне партнерство	Залучення інвестицій, розширення ресурсної бази
7	Відсутність прозорості та зворотного зв'язку зі споживачами	Регулярна публічна звітність, створення інформаційних платформ для громади	Зростання довіри, підвищення підтримки з боку населення та місцевої влади
8	Невідповідність тарифів реальним витратам	Ініціювання перегляду тарифів на основі актуальних витрат та економічного обґрунтування	Забезпечення беззбиткової діяльності, фінансова стабільність підприємства

Джерело: розроблено автором

Також в своєму проекті по удосконаленню системи менеджменту персоналу на підприємстві необхідно звернути увагу на покращення ефективності роботи за прикладом іноземних компаній.

У багатьох провідних міжнародних компаніях створення спеціальних зон для відпочинку є важливою складовою корпоративної культури. Такі зони розташовуються поруч з робочими місцями і оснащені різними засобами для релаксації та активного відпочинку. Це сприяє підвищенню загального рівня задоволеності працівників та їх продуктивності.

Наприклад, у штаб-квартирі компанії Facebook зона відпочинку оформлена в яскравих помаранчевих і нейтральних сірих тонах, де співробітники можуть грати у настільний теніс або відпочивати на м'яких диванах. Аналогічно, у компанії Google, яка має понад 70 офісів у 50 країнах, приділяють значну увагу комфорту працівників. В офісі в Цюріху співробітники мають змогу займатися футболом і баскетболом просто на території офісу.

Хоча сфера діяльності таких компаній відрізняється від КП «Водоканал», дослідження доводять, що впровадження зон відпочинку позитивно впливає на ефективність роботи та мотивацію персоналу. Коли працівники відчують турботу про свій комфорт і бачать, що компанія інвестує у їхнє благополуччя, вони демонструють вищий рівень відданості та продуктивності. Таким чином, впровадження зон відпочинку в КП «Водоканал» може стати важливим кроком для підвищення ефективності управління та покращення умов праці співробітників.

Та найважливіші проблеми, які зазначені в другому розділі стосуються молодих спеціалістів – нестача житла для іногородніх та недостатньо висока заробітна плата. В даному проекті пропонується компенсувати хоча б 50% вартості орендованого житла для молодих спеціалістів. Компаніям важливо набирати молодих спеціалістів, так як вони мають більш свіжий та прогресивний погляд. Стосовно недостатньо високої заробітної плати для молодих спеціалістів – зробити систему перегляду заробітної плати раз у півроку, опираючись на досягнення та прогрес. Також необхідно забезпечувати молодих спеціалістів курсами підвищення кваліфікації за для розвитку співробітників і тим самим підприємства.



Рис. 3.1 – Програма підтримки молодих спеціалістів КП «Водоканал»
Джерело: розроблено автором

В проєкті по удосконаленню системи менеджменту персоналу пропонуються заходи які будуть стосуватися таких підсистем, як: кадрова політика; оцінка персоналу; навчання персоналу; організаційна культура.

Таблиця 3.2

Формування кадрового резерву в КП «Водоканал»

Пункт	Опис
Підсистеми удосконалення	Кадрова політика, Оцінка персоналу, Навчання персоналу, Організаційна культура
Причини формування резерву	Конкурентні переваги в людському капіталі- Оптимальна структура персоналу- Економія часу і ресурсів- Зменшення ризиків втрати фахівців
Етап 1. Визначення посад	Аналіз посад, функцій, завдань; методи – анкетування, інтерв'ю, спостереження; розробка компетенцій
Етап 2. Критерії оцінки	Вимоги до кваліфікації, знань, особистих якостей; лідерські якості, ініціативність, лояльність

Етап 3. Вимоги до резервістів	Бажання вчитися, амбітність, відповідність культурі, командність, стресостійкість, орієнтація на результат
Етапи 4-5. План розвитку	Індивідуальний план на рік; форми підготовки – наставництво, стажування, семінари, курси; зворотний зв'язок
Етап 6. Перевірка і призначення	Конфіденційний відбір, облік кандидатів, річна оцінка, рішення про подальше перебування в резерві

Джерело: складено автором

Проведене дослідження свідчить, що система менеджменту на КП «Водоканал» загалом функціонує ефективно, однак має низку точкових проблем, які стримують її подальший розвиток. Зокрема, це плінність кадрів, недостатня адаптація нових працівників, низька залученість молодих спеціалістів і обмежена мотиваційна складова. Таким чином, впровадження комплексу запропонованих заходів дозволить суттєво покращити систему менеджменту персоналу, підвищити його стійкість, інноваційність та адаптивність. Усе це в довгостроковій перспективі сприятиме стабільному розвитку КП «Водоканал», збереженню професійного кадрового потенціалу та зміцненню його репутації як сучасного та відповідального роботодавця.

3.3. Очікувані результати впровадження удосконалень та оцінка їх ефективності.

Отже, розглянуті заходи по удосконаленню системи менеджменту на підприємстві. Мотивація, підтримка, навчання та швидке вирішення питань незадовільності співробітників – є дуже важливим для покращення продуктивності праці та функціонування компанії. По результатам опитування ми отримаємо такі дані:

- ступінь лояльності персоналу;
- ставлення до нововведень;
- рівень прихильності підприємству (готовність і бажання працювати на підприємстві довгий час);

- рівень інформованості персоналу про життєдіяльність підприємства;
- рівень залученості персоналу в рішення корпоративних завдань;
- рівень напруженості в колективі.

Проаналізувавши всі дані, підприємство зможе виділити вразливі сторони підприємства і тим самим уникнути розладу в колективі та на робочих місцях. Піклування про співробітників завжди супроводжується сильною їх віддачою роботі, за таких умов збільшується ефективність праці. Це є одна з найсильніших нематеріальних мотивацій в компаніях. Проект допоможе підприємству мінімізувати плинність молодих спеціалістів та покращити кадровий стан. Розглянемо показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

- Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.
- Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.
- Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Також слід звернути увагу на показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства:

Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потреби і конфліктність в трудовому колективі.

Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

Загальна ефективність витрат на персонал (E_B) (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат:

$$E_B = \frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$E_B = \frac{9269852}{479383} * 100\% = 19,34\%$$

Формули приведених витрат ($V_{пр}$). З отриманих на її основі результатів обирається для реалізації найменший [16]:

$$V_{пр} = ЗП + E \times K, \quad (3.2)$$

де ЗП – заробітна плата, соціальні виплати і платежі;

E – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації і т.д.);

K – величина інвестицій.

$$V_{пр} = 479\,383 + 0,16 \times 442\,570 = 550\,194,2 \text{ грн.}$$

Показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства:

– Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потреби і конфліктність в трудовому колективі.

– Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

Наприклад, ефект впливу програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики американської компанії "Хоніуел", може бути визначений за формулою:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z, (3.3)$$

де P – тривалість впливу програми на продуктивність праці і інші чинники результативності; N – кількість працівників, які пройшли навчання; V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу; K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках); Z – витрати на навчання одного працівника.

$$E = 2 \times 15 \times 12000 \times 0,75 - 15 \times 2000 = 270000 - 30000 = 240000 \text{ грн}$$

Ефективність управління визначається за формулою:

$$E_y = \frac{P_y}{Ч_{ay}}, (3.4)$$

де P_y – результат управління (прибуток підприємства),

$Ч_{ay}$ – чисельність апарату управління.

$$E_y = \frac{9269852}{17} = 545285,41 \text{ грн/ч}$$

Середній річний виробіток на одного працівника визначається за формулою:

$$B = \frac{BP}{\text{Ч}_{\text{ау.пвп}}} \dots\dots\dots(3.5)$$

де

BP – обсяг виробленої продукції,

Ч.пвп – середньоспискова чисельність персоналу.

Результати розрахунків зображені в Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Зріст продуктивності праці після реалізації проекту

	2023	2024	2025	Відхилення від попереднього року, 2023-2024	Відхилення від попереднього року, 2024-2025
Продуктивність праці на одну людину, млн кВтг/людину	3,580	3,593	4,129	0,013	0,536

Джерело: розроблено автором

Отже, завдяки розрахункам обґрунтована економічна доцільність проекту. Як можна помітити в Таблиці 3.3 продуктивність праці завдяки заходам по удосконаленню системи менеджменту персоналу значно зросла.

Запропоновані заходи з удосконалення системи менеджменту персоналу на КП «Водоканал» продемонстрували свою економічну та соціальну доцільність. На основі проведеного аналізу та розрахунків зроблено висновок, що впровадження програм підтримки, мотивації, навчання та зміцнення організаційної культури позитивно впливає на рівень продуктивності праці, морально-психологічний клімат у колективі та стабільність кадрового складу.

Результати опитувань персоналу дозволили ідентифікувати критичні зони ризику: зниження лояльності, недостатнє інформування, низька залученість до корпоративного управління. Своєчасна реакція на ці сигнали дає можливість запобігти конфліктам, зменшити напруженість у колективі та покращити внутрішню комунікацію.

У розрахунках соціальної ефективності було доведено, що зниження плинності кадрів та підвищення задоволеності працівників працею не лише зміцнює репутацію підприємства, а й зменшує витрати на підбір та адаптацію нових співробітників. Формула ефективності впливу навчальних програм (за прикладом Honeywell) засвідчила прямий фінансовий ефект — 240 тис. грн додаткового результату внаслідок підвищення кваліфікації персоналу. У частині економічної ефективності застосування індексу витрат на персонал (Впр) дозволило визначити, що витрати на реалізацію запропонованих змін є виправданими — вони формують довгостроковий позитивний ефект у вигляді зростання результативності управління та прибутковості підприємства. Також підтверджено зростання продуктивності праці: за результатами таблиці 3.3, приріст склав 0,013 млн кВтг/люд. у 2024 році та 0,536 млн кВтг/люд. у 2025 році, що є суттєвим показником підвищення ефективності використання трудових ресурсів після впровадження проекту. Крім того, ініціативи з підтримки молодих спеціалістів (часткова компенсація житла, регулярний перегляд заробітної плати, навчальні курси) мають стати важливою частиною кадрової стратегії підприємства, орієнтованої на сталий розвиток.

Таким чином, сукупність запропонованих заходів формує систему управління персоналом, яка відповідає сучасним викликам і тенденціям, забезпечує довготривалу стабільність, підвищення економічної рентабельності та соціальної ефективності функціонування підприємства. Це дозволяє вважати проект практично значущим, обґрунтованим і придатним до реалізації в умовах комунального сектора України.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах постійних змін зовнішнього середовища, зростаючої конкуренції та цифрової трансформації економіки, питання ефективного управління персоналом набуває стратегічної ваги для стабільного функціонування підприємств. Моніторинг ефективності системи менеджменту є не лише інструментом оцінювання результативності управлінських рішень, а й засобом їх вдосконалення з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проведене дослідження дозволило глибоко проаналізувати як теоретичні засади, так і практичні аспекти системи менеджменту персоналу на прикладі КП «Старокостянтинівський водоканал». А також підтвердило актуальність та важливість моніторингу ефективності системи менеджменту в сучасних умовах господарювання, особливо в контексті зростаючої динаміки зовнішнього середовища, цифровізації управлінських процесів та потреби підприємств у підвищенні гнучкості й конкурентоспроможності.

Було розглянуто сутність, завдання та принципи менеджменту персоналу, а також основні підходи до формування його ефективної системи. Встановлено, що система управління персоналом повинна формуватись індивідуально для кожного підприємства, з урахуванням його специфіки, цілей та стратегічного напрямку розвитку. Саме унікальність та гнучкість системи менеджменту дозволяє досягати високого рівня адаптивності й ефективності в управлінні трудовими ресурсами.

Проведено всебічний аналіз діючої системи менеджменту персоналу КП «Старокостянтинівський водоканал». Дослідження засвідчило, що підприємство приділяє значну увагу формуванню кадрового складу, що підтверджується якісними характеристиками працівників – високим рівнем освіти, гендерною збалансованістю та відповідальністю в підборі персоналу. Позитивним моментом є стабільний фінансово-економічний стан підприємства навіть в умовах складних зовнішніх викликів, таких як пандемія.

Також відзначено наявність елементів корпоративної культури, спрямованих на залучення, утримання та розвиток персоналу.

Визначено напрямки вдосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві, з урахуванням існуючих практик та виявлених резервів зростання. Запропонований проект передбачає впровадження інструментів нематеріальної мотивації, турботи про добробут працівників, розвиток молодих спеціалістів та стимулювання їх професійного зростання. Зокрема, передбачено організацію зони відпочинку для персоналу, проведення анонімного анкетування для виявлення проблем у колективі, компенсацію житла для іногородніх, перегляд зарплат та розвиток навчальних програм. Це дозволить не лише підвищити задоволеність персоналу, а й створити атмосферу довіри, лояльності та залученості, що в довгостроковій перспективі забезпечить зростання продуктивності праці. Таким чином, реалізація системного підходу до моніторингу та вдосконалення системи менеджменту персоналу на КП «Старокостянтинівський водоканал» створює основу для:

- підвищення ефективності функціонування управлінських процесів;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- зростання продуктивності та ініціативності працівників;
- забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Практичні рекомендації, сформовані у процесі дослідження, мають значну цінність для підприємств комунальної сфери, які прагнуть удосконалити свою систему управління персоналом в умовах обмежених ресурсів, але високих вимог до якості послуг та ефективності діяльності.

Отже, поставлена у роботі мета — теоретичне обґрунтування та розробка практичних заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту персоналу — досягнута. Отримані результати можуть бути застосовані як безпосередньо на КП «Водоканал», так і адаптовані для інших підприємств галузі.

СПИСОК ВИКОНАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заворітній М. В. Оцінка ефективності впровадження системи управлінської звітності // Економіка і регіон. – 2024. – № 3. – С. 25–31.
2. Андрухів І. І. Оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємств // Економіка та суспільство. – 2024. – № 5. – С. 99–104.
3. Аксьонова І. В. Моніторинг як сучасне інформаційне забезпечення аналітики та управління підприємствами // Економіка та суспільство. – 2023. – № 2. – С. 57–62.
4. Мальчик М. О., Попко О. М., Оплачко І. Ю. Моніторинг використання персоналу промислових підприємств в системі обґрунтування управлінських рішень // Економіка та суспільство. – 2024. – № 6. – С. 88–94.
5. Євстаф'єва Є. О., Дядюра К. О., Павлова А. С. Оцінка ефективності застосування інтегрованих систем управління на підприємстві // Сучасні технології у промисловому виробництві: матеріали наук.-техн. конф. – Суми: СумДУ, 2017. – С. 37–40.
6. Шebанін В., Шebаніна О., Кормишкіна І., Решетілов Г., Кормишкін Ю. Розробка механізмів моніторингу та оцінки ефективності системи управління комплексним відновленням територіальних громад // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія “Економіка”. – 2024. – № 1. – С. 45–52.
7. Єгіозар'ян А. Дослідження ролі моніторингу та контролінгу в системі управління підприємством // Innovation and Sustainability. – 2024. – № 2. – С. 30–36.
8. Гнідунець Д. В. Аналіз сучасних підходів формування системи менеджменту персоналу промислового підприємства // Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. – 2023. – № 4. – С. 60–66.
9. Атамас О. П., Шулаєва С. С., Пушкова О. В. Удосконалення організації внутрішнього контролю на виробничому підприємстві: новітні

теоретичні постулати // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – № 3. – С. 72–79.

10. Савчук І. А. Аналіз становлення системи менеджменту якості: перспективи розвитку в Україні // Містобудування та територіальне планування. – 2019. – № 71. – С. 186–190.

11. Носач Н. М., Єгіозар'ян А. Г. Обґрунтування структури системи моніторингу та контролінгу на агропідприємстві // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. – 2024. – № 2. – С. 41–46.

12. Єгоров І. Оцінка, стимулювання та моніторинг інноваційної діяльності // Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології. – 2024. – № 1. – С. 11–18.

13. Ольховая І. О., Макаренко А. О., Сазонова С. В. Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком підприємства // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2021. – № 2. – С. 54–60.

14. Комеліна О., Гунченко М. Оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем управління // Економіка і регіон. – 2021. – № 4. – С. 71–77.

15. Лісовська Л., Роїк О., Михайлишин В. Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу: теоретико-методологічний підхід // Економіка та суспільство. – 2024. – № 6. – С. 105–111.

16. Погорелова Т. Оцінка ефективності менеджменту підприємства // Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Економічні науки. – 2020. – № 3(1352). – С. 92–97.

17. Погребняк А. Ю., Ліннік І. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2020. – № 29. – С. 63–69.

18. Корнійчук А. А. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві // Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. – 2017. – № 1(79). – С. 98–103.

19. Боковець В., Мороз О., Краєвська А. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі // *Innovation and Sustainability*. – 2023. – № 3. – С. 21–28.
20. Блакита Г. В., Чорна Л. О., Коваленко О. О., Чорна Н. Ю., Зачоса О. Д., Петровська А. В. Моделювання стратегічних карт розвитку організації: монографія. – Вінниця: ВТЕІ, 2012. – 240 с.
21. Ареф'єва О. В., Харчук Т. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – № 6. – С. 33–38.
22. Воронкова А. Є., Дибнис Г. І. Проблеми конкурентоспроможного потенціалу підприємства. – К.: Техніка, 2009. – 112 с.
23. Офіційна сторінка КП Старокостянтинівський «Водоканал» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://skwater.km.ua/>
24. Бутко М. І., Калюжна Н. В. Удосконалення системи управління підприємством на засадах стратегічного аналізу // *Бізнес Інформ*. – 2022. – № 12. – С. 65–70.
25. Данилюк М. І., Юрчак Н. І. Контролінг в системі управління підприємством: теоретичні аспекти // *Економіка та держава*. – 2020. – № 3. – С. 89–93.
26. Ліпич Л. І., Кінаш І. Б. Економічна ефективність управлінських рішень в умовах цифрової трансформації // *Інфраструктура ринку*. – 2023. – № 70. – С. 111–117.
27. Шевченко О. Система збалансованих показників як інструмент стратегічного управління підприємством // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. – 2022. – № 3. – С. 44–49.
28. Раєвнєва О. В., Гончарова В. О. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності управління підприємством // *Економічний часопис-XXI*. – 2021. – № 9(1). – С. 9–13.

29. Олійник О. І. Управлінська звітність як інструмент забезпечення інформаційних потреб менеджменту // Фінанси, облік і аудит. – 2023. – № 5. – С. 77–82.
30. Смирнова І. Е. Вплив інформаційних технологій на ефективність функціонування підприємств // Економіка та суспільство. – 2022. – № 38. – С. 102–108.
21. Ареф'єва О. В., Харчук Т. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6. – С. 33–38.
22. Воронкова А. Є., Дибнис Г. І. Проблеми конкурентоспроможного потенціалу підприємства. – К.: Техніка, 2009. – 112 с.
23. Офіційна сторінка КП Старокостянтинівський «Водоканал» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://skwater.km.ua/>
24. Бутко М. І., Калюжна Н. В. Удосконалення системи управління підприємством на засадах стратегічного аналізу // Бізнес Інформ. – 2022. – № 12. – С. 65–70.
25. Данилюк М. І., Юрчак Н. І. Контролінг в системі управління підприємством: теоретичні аспекти // Економіка та держава. – 2020. – № 3. – С. 89–93.
26. Ліпич Л. І., Кінаш І. Б. Економічна ефективність управлінських рішень в умовах цифрової трансформації // Інфраструктура ринку. – 2023. – № 70. – С. 111–117.
27. Шевченко О. Система збалансованих показників як інструмент стратегічного управління підприємством // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2022. – № 3. – С. 44–49.
28. Раєвнєва О. В., Гончарова В. О. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності управління підприємством // Економічний часопис-XXI. – 2021. – № 9(1). – С. 9–13.

29. Олійник О. І. Управлінська звітність як інструмент забезпечення інформаційних потреб менеджменту // *Фінанси, облік і аудит*. – 2023. – № 5. – С. 77–82.
30. Смирнова І. Е. Вплив інформаційних технологій на ефективність функціонування підприємств // *Економіка та суспільство*. – 2022. – № 38. – С. 102–108.
31. Савченко Т. Г. Системний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств // *Економіка. Фінанси. Право*. – 2019. – № 1. – С. 50–54.
32. Ковальчук С. А. Управління персоналом: сучасні виклики та тенденції // *Менеджмент і підприємництво в Україні*. – 2020. – № 2. – С. 32–38.
33. Морозова Л. М., Глущенко С. О. Аналіз ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності // *Економічний вісник університету*. – 2021. – № 48. – С. 95–100.
34. Шмідт І. В. Системи управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку // *Проблеми економіки*. – 2023. – № 3. – С. 76–83.
35. Кучеренко В. М. Оцінка ефективності впровадження інновацій в управлінські процеси підприємств // *Економіка та держава*. – 2024. – № 2. – С. 84–89.
36. Чорна Н. Ю. Методи оцінки результативності стратегічного управління // *Економічний простір*. – 2020. – № 148. – С. 63–69.
37. Коваленко Л. П. Управління розвитком підприємства в умовах нестабільності // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2023. – № 72. – С. 112–118.
38. Мельник Т. М. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління підприємствами // *Бізнес Інформ*. – 2022. – № 5. – С. 58–63.
39. Швець В. М. Механізми забезпечення ефективного функціонування підприємств: теоретико-прикладні аспекти // *Економіка та держава*. – 2021. – № 7. – С. 102–107.

40. Бондар І. М. Управлінська діяльність у забезпеченні ефективності підприємства // Економіка і організація управління. – 2023. – № 1. – С. 26–31.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 1.3

Підходи до визначення поняття «ефективність управління»

Джерело	Визначення	Переваги	Недоліки
1. Ресурсний підхід			
1	2	3	4
Рудьман Я. В. [20]	це категорія, яка відображає вклад управлінської діяльності в підсумковий результат роботи підприємства	Оцінка ефективності управління зводиться до розрахунку співвідношення величини витрат на управління й отриманих при цьому результатів, у першу чергу тих, які відображають підвищення ефективності виробництва	Ресурсомісткість не відображає необхідність, достатність і своєчасність отриманого ефекту при нормальному функціонуванні та розвитку підприємства
Коврижних І. В. [10, с. 12]	визначається шляхом зіставлення результатів управління і ресурсів, які витрачено на процес управління		
Завадський Й.С. [9]	це показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій		
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [16]	ефективність, як правило, піддається кількісній оцінці, оскільки і вводяться і виводяться ресурси можна уявити в чіткому грошовому виразі.		
Шокина Л.І. [25]	ефективність – зв'язок між досягнутим результатом і використаними ресурсами.		
2. Комплексний підхід			
Козаченко Г.В. [11], Христенко Л.М [24]	це комплексна та багатогранна категорія, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства	передбачає проведення досліджень на системному рівні з визначенням множини факторів, що впливають на рівень ефективності, та встановлення існуючих взаємозв'язків як основи формування управлінських рішень	Відсутність єдиного погляду на склад елементів комплексної оцінки ефективності
Павленко І. Г. [17]	це комплексна оцінка кінцевих результатів використання трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства у виробництві товарів та наданні послуг за певний термін		
Рац О.М. [19]	комплексна характеристика, яка відображає ступінь використання ресурсних витрат, спроможність досягати поставлених цілей та здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі.		
Козаченко Г. В. [11]	Це комплексна характеристика управління, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства		
3. Системний підхід			

Тихомірова А. В. [23]	це результативність діяльності конкретної системи управління, яка характеризується показниками, що належать до об'єкта управління у вигляді техніко-економічних результатів виробництва та до суб'єкта управління: фінансові витрати на утримання керуючої системи, затрати часу на виконання певних операцій і всього процесу управління	Дозволяє встановити логічний взаємозв'язок між об'єктом дослідження, тобто управлінням, та предметом	Не визначає, які фактори впливають на управління і як середовище впливає на результат діяльності підприємства
Біловол Р.І. [6]	це управління, яке сприяє забезпеченню ефективності функціонування і розвитку організації як цілісної системи	дослідження – ефективністю управління	
Маркіна І.А. [14]	це система, яка може досягти успіху за умови наявності відповідного механізму, елементами якого є планування, координування, комунікація, стимулювання та контроль		
Щеглова О. Ю. [25]	це здатність керуючої системи забезпечувати реалізацію заданих (тактичних і стратегічних) цілей підприємства, представлених відповідними якісними і кількісними показниками, що відображають результативність використання задіяних ресурсів (в тому числі, і витрат на управління) і ринкові характеристики бізнесу (його успішність і ділову активність), які розглядаються як оціночних критеріїв		

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 5.]

ДОДАТОК Б
Таблиця 1.4

Методи оцінки ефективності управління підприємством

Метод	Характеристика методу
Порівняння	здійснюється порівняння фактичних значень показників від базових, що відображають рівень ефективності управління.
Групування	виділення серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних з яких-небудь ознаками груп
Рейтинговий метод	передбачає побудову рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора.
Математична статистика	досліджуються показники, між якими існує функціональна залежність. Використання цього методу ускладнюється необхідністю великої кількості вихідної інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язку між усіма показниками. Виділяють такі методи, як регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, а також аналіз часових рядів
Факторний аналіз	досліджується вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства
Ранговий метод	нормативна система показників, яка впорядковує шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання, при цьому більш високий темп зростання одного показника щодо іншого відповідає вищому рангу
Матричний метод	дозволяє провести порівняльний аналіз управління в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління
Метод експертних оцінок	застосовується в разі наявності великої кількості приватних показників, що характеризують різні аспекти управління. Основним недоліком є суб'єктивність оцінки та можливі помилкові судження
Метод нечіткої логіки	дозволяє оцінювати ефективність управління з урахуванням кількісної та якісної інформації, усуває недоліки методів, заснованих на фінансових показниках. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах невизначеності, а з іншого – поле для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок
Метод нейронних мереж	обчислювальна технологія, що робить можливим використання великої кількості вихідної інформації
Економіко математичне моделювання	дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язки, взаємозалежності моделює системи і вдосконалити її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі
Імітаційне моделювання	дозволяють здійснити оцінку прийнятих рішень і провести детальні прогнози і розрахунки
Підходи теорії ігор	теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку в стратегічних ситуаціях, в яких успіх суб'єкта, що робить вибір, залежить від вибору інших учасників

Математичне програмування	досліджує екстремальні завдання (завдання пошуку максимуму або мінімуму) і розробляє методи їх вирішення. Такі завдання називають оптимізаційними
Дослідження операцій	займається розробкою і застосуванням методів знаходження оптимальних рішень на основі математичного моделювання в різних областях людської діяльності. Метод тісно пов'язане з системним аналізом, математичним програмуванням, теорією оптимальних рішень
Метод нечітких множин	в основі даного методу лежать поняття нечіткої множини і функції приналежності. Критерій функціонування підприємства способом теорії нечітких множин має вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дозволяє побудувати модель, яка є адекватною реальності.
Метод аналітичної геометрії	оцінки ефективності управління фінансовими результатами здійснюється за допомогою побудови безлічі еліпсів, кожен наступний з яких будується відповідно до змін аналізованих показників, зафіксованих попереднім еліпсом. Потім будуються криві, які виражають функції, ототожнюють наявне опосередковане управління фінансовим результатом з точки зору витрат і доходів
Метод оцінки ефективності формування фінансових результатів	формування фінансових результатів розглядається як один з елементів системи управління фінансово-економічними результатами підприємства, так і здійснюється оцінка ефективності даного процесу, шляхом обчислення восьми показників: від рентабельності виручки до ефективності використання фінансових результатів
VBM-менеджмент	в основі VBM лежить управління на основі інтегрованого показника – вартості підприємства. Вартість підприємства оцінюється за допомогою: показника фондового ринку (EPS та інші); дохідність власного капіталу (ROE); дохідність сукупних активів (ROA); дохідність інвестицій (ROI); показник економічної доданої вартості – EVA (Economic Value Added).

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 3]