

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра на тему:  
*«Забезпечення ефективного розподілу повноважень, обов'язків та  
відповідальності на підприємстві*  
*(на матеріалах МКП «Хмельницькводоканал»)*»

**Виконав:** студент 4 курсу спеціальності  
073 Менеджмент  
Цірпель Б.О.

**Керівник:** професор кафедри, доктор  
економічних наук  
Чмир О.С.

**Рецензент:** кандидат економічних наук,  
доцент  
Арзянцева Д.А.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

## Анотація

*Цірпель Б.О.* Забезпечення ефективного розподілу повноважень, обов'язків та відповідальності на підприємстві (на матеріалах МКП «Хмельницькводоканал»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 60 с.

Бакалаврська робота присвячена дослідженню та обґрунтуванню шляхів удосконалення системи управління підприємством шляхом налагодження ефективного механізму розподілу повноважень, функціональних обов'язків та відповідальності між структурними підрозділами й працівниками, що є важливою передумовою підвищення загальної результативності діяльності організації.

На основі аналізу діяльності МКП «Хмельницькводоканал» досліджено існуючу систему розподілу повноважень, виявлено проблеми в організаційній структурі управління, визначено напрями удосконалення механізмів делегування, підвищення управлінської відповідальності та оптимізації функціонального навантаження працівників.

**Ключові слова:** розподіл повноважень, обов'язки, відповідальність, організаційна структура, управління персоналом, делегування, функціональне навантаження, ефективність управління, посадові інструкції.

## Annotation

*Tsyrypel B.O.* Ensuring the Effective Distribution of Authority, Duties, and Responsibility in an Enterprise (Based on the Materials of the Municipal Enterprise "Khmelnyskvodokanal").

Qualification research paper (manuscript). Bachelor's thesis for obtaining the bachelor's degree in specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025. — 60 pages.

This bachelor's thesis is devoted to the study and substantiation of ways to improve the enterprise management system by establishing an effective mechanism for distributing authority, functional duties, and responsibility among structural units and employees, which is a key prerequisite for enhancing the overall performance of the organization.

Based on the analysis of the activities of the Municipal Enterprise "Khmelnyskvodokanal", the existing system of distribution of authority has been examined, problems in the organizational management structure have been identified, and directions for improving delegation mechanisms, increasing managerial responsibility, and optimizing employees' functional workload have been proposed.

**Keywords:** distribution of authority, duties, responsibility, organizational structure, personnel management, delegation, functional workload, management efficiency, job descriptions.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ, ОБОВ'ЯЗКІВ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність та значення розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності.....	8
1.2. Підходи та принципи ефективного розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ, ОБОВ'ЯЗКІВ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ».....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ».....	23
2.2. Оцінка ефективності чинної системи розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ, ОБОВ'ЯЗКІВ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ».....	41
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	63

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах економічної нестабільності, зростання конкуренції та підвищення вимог до ефективності управління особливого значення набуває чітка організація системи розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності на підприємстві. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, що характеризується обмеженістю ресурсів, високою динамікою змін у законодавстві, цифровізацією процесів управління та необхідністю забезпечення прозорості внутрішньої діяльності. У таких умовах ефективна система делегування повноважень і обов'язків виступає важливим інструментом забезпечення результативної роботи підприємства, зниження внутрішньої конфліктності, підвищення рівня дисципліни та швидкості прийняття рішень.

Для підприємств комунальної сфери, зокрема таких, як МКП «Хмельницькводоканал», ці виклики ускладнюються необхідністю забезпечення безперервного надання життєво важливих послуг, тиском з боку громадськості та регуляторних органів, а також обмеженими можливостями щодо кадрових і фінансових ресурсів. Все це зумовлює потребу в системному перегляді підходів до організації управлінської структури та оптимізації процесів розподілу функціональних обов'язків і відповідальності між працівниками підприємства.

Організаційна структура підприємства та принципи делегування повноважень значною мірою визначають якість управлінських рішень, рівень мотивації персоналу, ефективність використання наявних ресурсів і, в кінцевому результаті, — якість послуг, що надаються споживачам. Саме тому дослідження особливостей функціонування системи розподілу повноважень, обов'язків та відповідальності на прикладі МКП «Хмельницькводоканал» є актуальним і своєчасним.

Питаннями розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності у системі управління займалися багато науковців, які досліджували підходи до оптимізації управлінських функцій та підвищення ефективності організаційної діяльності, серед них: Арцибашева О. І. [2], Бреус С. В. [9], Кириленко І. В. [9],

Буткевич О. Г. [10], Глущенко Л. [12], Пілявоз Т. [12], Коваль Н. [12], Іванова Т. В. [19], Їжак О. І. [20], Пашутинський Є. К. [30] та інші.

**Метою дослідження** є аналіз існуючої системи розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності на МКП «Хмельницькводоканал» та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з метою підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства.

**Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:**

- визначити сутність і зміст системи розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності на підприємстві;
- систематизувати підходи до процесу розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності в системі сучасного менеджменту;
- здійснити загальний огляд діяльності МКП «Хмельницькводоканал», його організаційну структуру та основні функціональні підрозділи;
- проаналізувати наявну систему розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності серед керівного складу та виконавців;
- виявити основні недоліки чинної системи делегування функцій та розподілу управлінських повноважень;
- оцінити вплив наявної організаційної структури на загальну ефективність управління підприємством;
- визначити шляхи удосконалення розподілу функціональних обов'язків, посилення відповідальності персоналу та підвищення результативності управлінських процесів;
- обґрунтувати напрями покращення процесу розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності.

**Об'єктом дослідження** є система управління та організаційна структура МКП «Хмельницькводоканал».

**Предметом дослідження** виступають принципи, механізми та інструменти розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності в управлінській системі підприємства.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема:

- методи аналізу та синтезу — для оцінки організаційної структури підприємства;
- системний підхід — для виявлення зв'язків між управлінськими рівнями;
- анкетування та експертне опитування працівників — для збору первинної інформації про практичні проблеми розподілу повноважень;
- порівняльний аналіз — для зіставлення ефективності управлінських моделей з аналогічними підприємствами;
- таблично-графічні методи — для візуалізації отриманих результатів;
- SWOT-аналіз — для оцінки сильних і слабких сторін управлінської структури та визначення зовнішніх чинників впливу.

**Інформаційну базу дослідження** становлять нормативно-правові акти щодо регулювання діяльності комунальних підприємств, внутрішні документи МКП «Хмельницькводоканал» (статут, фінансова звітність), результати опитувань персоналу, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені питанням організації управлінських процесів і делегування повноважень.

**Практична значущість дослідження** полягає в розробці прикладних рекомендацій щодо вдосконалення системи розподілу повноважень і обов'язків на МКП «Хмельницькводоканал». Реалізація запропонованих заходів може сприяти зниженню дублювання функцій, зміцненню виконавської дисципліни, підвищенню рівня відповідальності працівників, а також забезпеченню більш ефективного функціонування підприємства в цілому.

**Структура роботи.** Згідно з поставленою метою та завданнями, структура роботи включає вступ, три розділи, шість підрозділів, висновки та список використаних джерел, що налічує 51 найменування. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ, ОБОВ'ЯЗКІВ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **1.1. Сутність та значення розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності**

Ефективне функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від чіткого та раціонального розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між працівниками. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання вимог до продуктивності праці, важливо забезпечити узгоджену діяльність усіх структурних підрозділів, що можливо лише за умови правильного розмежування управлінських функцій.

Сутність процесу розподілу повноважень полягає в наданні працівникам певних прав і можливостей для прийняття рішень та здійснення дій у межах визначених компетенцій. Одночасно з наданням повноважень визначаються конкретні обов'язки — завдання, які необхідно виконувати на відповідній посаді. Відповідальність, у свою чергу, є важливим елементом управління, що передбачає обов'язковість звітування за результати виконаної роботи та наслідки прийнятих рішень.

Підходи до розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності можуть суттєво відрізнятися залежно від управлінських шкіл, традицій та практик, що сформувалися у різних країнах. У вітчизняній практиці акцент часто робиться на нормативно-правовому регулюванні, чіткій вертикальній ієрархії та контролі, тоді як у закордонних підходах переважає орієнтація на гнучкість, делегування, розвиток персоналу та ефективне досягнення стратегічних цілей [21]. Це зумовлено не лише культурними відмінностями, а й рівнем зрілості менеджменту, відкритістю до інновацій та впливом сучасних тенденцій в управлінні [23].

Для кращого розуміння цих відмінностей у підходах до розподілу повноважень доцільно порівняти позиції ряду вітчизняних і закордонних авторів за низкою ключових критеріїв (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Підходи вітчизняних та закордонних авторів до розподілу повноважень на підприємстві

Критерій порівняння	Українські автори	Зарубіжні автори
1	2	3
Головна увага	Переважає орієнтація на дотримання законодавчих норм, чітку ієрархію та розподіл обов'язків за функціональним принципом. Значна увага приділяється централізованому контролю й адміністративному управлінню.	Основна увага зосереджена на ефективності, гнучкості, делегуванні повноважень, розширенні прав працівників (empowerment) та їх мотивації. Наголос робиться на оптимізації діяльності та досягненні стратегічних результатів.
Основні підходи	Централізація, підпорядкування, передача відповідальності згори вниз, контроль, дотримання дисципліни. Організаційна структура виступає головним інструментом управління.	Децентралізація, самостійність працівників, розширення повноважень, підзвітність, спільне прийняття рішень, управління за цілями (MBO).
Мета розподілу повноважень	Упорядкування процесів, виконання затверджених планів, відповідність стандартам, уникнення дублювання функцій, покращення контрольованості.	Підвищення продуктивності праці, стимулювання інновацій, швидке реагування на зміни, розвиток персоналу, підвищення рівня задоволеності клієнтів, зміцнення конкурентних позицій.
Інструменти та методи	Використання нормативної документації: посадових інструкцій, положень про структурні підрозділи, штатних розписів, схем управління. Застосування адміністративних важелів.	Застосування матричних структур, командної організації праці, самоуправлінських колективів, систем делегування та розвитку лідерства. Наголос на зворотному зв'язку та комунікації.
Роль керівника	Домінує авторитарний стиль керівництва: контроль за виконанням завдань, зосередження прийняття рішень на вищих рівнях.	Лідер виступає фасилітатором, наставником або коучем, який делегує повноваження, заохочує ініціативу та підтримує самостійність працівників.
Адаптивність та гнучкість	Обмежена гнучкість, переважна орієнтація на стабільність. Зміни в повноваженнях здебільшого відбуваються після структурних реформ.	Високий рівень адаптивності до змін середовища. Повноваження коригуються залежно від конкретних завдань або проектів.

## Продовження табл.1.1

1	2	3
Вплив на персонал	Працівники здебільшого виконують чітко визначені інструкції. Можливості для прояву ініціативи обмежені.	Працівники беруть активну участь у прийнятті рішень, несуть відповідальність за результат. Стимулюється ініціативність, творчість і професійний розвиток.
Типові автори	Арцибашева О. І., Кондратюк М. В., Пашутинський Є. К., Соколовська К. В., Є. Рудніченко, Халіна О. В., Хміль Ф. І.	А. Файоль, П. Друкер, Р. Акофф, Г. Мінцберг, Т. Пітерс, Р. Уотерман та інші

*Джерело: складено автором на основі [2; 22; 30; 39; 41; 45; 46; 47]*

Отже, аналіз підходів вітчизняних та зарубіжних авторів до сутності розподілу повноважень на підприємстві свідчить про наявність суттєвих відмінностей. Вітчизняна наукова думка переважно базується на принципах централізації, формалізованих структур і адміністративного контролю, тоді як зарубіжні підходи орієнтовані на децентралізацію, гнучкість та активне залучення персоналу до процесу управління. Така відмінність зумовлена не лише національними особливостями управлінської культури, а й рівнем розвитку інституційного середовища. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища дедалі більшої актуальності набуває інтеграція найкращих практик обох підходів, зокрема поєднання чіткої структурованості з високим рівнем залученості працівників у процес прийняття управлінських рішень.

З метою глибшого розуміння сутності обов'язків як елементу організаційної діяльності доцільно проаналізувати, як трактують це поняття вітчизняні та закордонні дослідники. Такий порівняльний підхід дозволяє виявити відмінності у філософії управління, акцентах у побудові взаємодії між працівником і організацією, а також виявити потенційні напрями для вдосконалення кадрової політики підприємства.

У таблиці 1.2 узагальнено ключові підходи до трактування обов'язків у контексті діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 Підходи авторів до сутності розподілу повноважень на підприємстві

Критерій порівняння	Вітчизняні автори	Закордонні автори
Основний фокус у визначенні	Чітке, формалізоване закріплення конкретних функцій та завдань, що підлягають безумовному виконанню. Акцент на відповідності нормативним документам та ієрархічній підпорядкованості.	Акцент на цілеорієнтованому підході до обов'язків, їхній динамічності та адаптивності до мінливих умов. Важливість результату, а не лише процесу.
Сутність обов'язків	Розглядаються як встановлені та задокументовані зобов'язання працівника або підрозділу, які є невід'ємною частиною їхнього статусу (наприклад, у посадових інструкціях, положеннях про підрозділи).	Розуміються як набір очікуваних результатів, завдань та відповідальності, які сприяють досягненню загальних цілей організації. Можуть включати ініціативу та проактивність.
Формалізація та регламентація	Високий ступінь формалізації. Обов'язки детально прописуються в офіційних документах, що є основою для контролю та оцінки.	Різний ступінь формалізації, від детальних описів до ширших формулювань, що дозволяють гнучкість. Часто доповнюються неформальними очікуваннями та командними цілями.
Відповідальність за виконання	Тісно пов'язана з дисциплінарною та матеріальною відповідальністю за невиконання або неналежне виконання встановлених обов'язків.	Пов'язана з підзвітністю (accountability) за досягнення результатів. Фокус на самоконтролі та професійній етиці, а не лише на формальних санкціях.
Джерело обов'язків	Переважно рішення вищого керівництва, державні стандарти, законодавчі акти, внутрішні нормативні документи підприємства.	Визначаються стратегічними цілями, потребами клієнтів, ринковими умовами, делегованими повноваженнями та командними завданнями.
Гнучкість та адаптивність	Низька гнучкість. Зміни в обов'язках вимагають перегляду та затвердження офіційних документів, що є тривалим процесом.	Висока гнучкість. Обов'язки можуть переглядатися та адаптуватися до мінливих проєктів, ринкових вимог або технологічних змін.
Вплив на ініціативу	Може обмежувати ініціативу, оскільки акцент робиться на чіткому виконанні прописаних функцій.	Заохочує ініціативу та пошук найкращих способів досягнення цілей, оскільки фокус на результаті, а не тільки на процесі.

*Джерело: складено автором на основі [2; 22; 30; 39; 41; 45; 46; 47]*

Отже, порівняльний аналіз підходів вітчизняних та закордонних авторів до трактування сутності обов'язків на підприємстві свідчить про наявність істотних відмінностей. Вітчизняна управлінська практика орієнтована переважно на жорстку формалізацію, чітке підпорядкування та регламентацію обов'язків, що

знижує рівень гнучкості та ініціативності працівників. Натомість зарубіжні підходи ґрунтуються на результативності, адаптивності та командному підході, що сприяє розвитку проактивної поведінки персоналу. Ці відмінності варто враховувати при вдосконаленні системи розподілу повноважень на сучасних українських підприємствах з урахуванням потреб динамічного ринку та стратегічного управління.

З метою кращого розуміння сутності відповідальності у контексті діяльності підприємства, доцільно розглянути основні підходи до її трактування вітчизняними та закордонними авторами. Відповідальність є невід'ємним елементом управління та тісно пов'язана з обов'язками (що саме має бути виконано) та повноваженнями (правами щодо прийняття рішень). Вона відображає не лише ступінь контролю над процесами, але й готовність працівників брати на себе наслідки своїх дій або бездіяльності. Узагальнені порівняльні характеристики подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 Підходи вітчизняних та закордонних авторів до сутності розподілу відповідальностей на підприємстві

Критерій порівняння	Вітчизняні автори	Закордонні автори
1	2	3
Основний фокус у визначенні	Акцент на юридичній, адміністративній та матеріальній відповідальності за невиконання або неналежне виконання встановлених обов'язків. Часто пов'язується з дисципліною та контролем.	Фокус на підзвітності (accountability) за досягнення результатів та цілей, а також на особистій відповідальності та мотивації працівників.
Сутність відповідальності	Розуміється як зобов'язання дотримуватися встановлених правил, норм та вимог, а також готовність нести наслідки за їх порушення або відхилення від них. Часто має каральний аспект.	Визначається як обов'язок нести наслідки своїх дій або бездіяльності, включаючи як позитивні, так і негативні результати. Передбачає самостійність у прийнятті рішень та відповідальність за їхній вплив.
Джерело відповідальності	Переважно правові норми (Кодекс законів про працю, внутрішні накази, положення, посадові інструкції), рішення керівництва.	Походить від делегованих повноважень, стратегічних цілей, очікувань зацікавлених сторін, професійних стандартів та моральних принципів.

## Продовження табл.1.3

1	2	3
Формалізація та регламентація	Високий ступінь формалізації. Види відповідальності, підстави для її настання та санкції детально прописані.	Різний ступінь формалізації. Може бути чітко визначена (наприклад, фінансова відповідальність), але часто включає неформальні аспекти (репутаційна відповідальність, соціальна відповідальність).
Взаємозв'язок з повноваженнями	Відповідальність накладається за виконання обов'язків, для яких надано відповідні повноваження. Важливий принцип рівноваги між повноваженнями та відповідальністю.	Відповідальність виникає з повноважень. Чим ширші повноваження, тим більша відповідальність за результат їх використання. Заохочується прийняття відповідальності.
Вплив на мотивацію	Може сприйматися як обмежуючий фактор або джерело страху покарання. Мотивує до дотримання правил.	Розглядається як мотиваційний фактор, що сприяє залученості, ініціативі та бажанню досягти кращих результатів. Збільшує відчуття власності.
Типи відповідальності	Юридична (адміністративна, кримінальна, цивільна), матеріальна, дисциплінарна.	Підзвітність (accountability), корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), етична відповідальність, відповідальність за результат, особиста відповідальність.
Роль керівництва	Контролює виконання обов'язків, притягує до відповідальності за порушення, виступає як каральний орган.	Делегує відповідальність, надає підтримку для досягнення цілей, оцінює результати, заохочує культуру відповідальності та навчання на помилках.

*Джерело: складено автором на основі [2; 19; 22; 30; 39; 41; 45; 46; 47]*

Порівняльний аналіз підходів вітчизняних та закордонних авторів до розподілу відповідальності на підприємстві свідчить про наявність суттєвих відмінностей у трактуванні її сутності, джерел, формалізації та ролі в управлінні персоналом. Вітчизняна практика переважно орієнтована на формалізований, нормативно-правовий підхід із домінуванням каральної функції відповідальності та жорсткого контролю. У той час як закордонна практика акцентує увагу на підзвітності, самостійності, особистій мотивації працівників та інтеграції відповідальності в корпоративну культуру. Відповідальність у цьому контексті розглядається не як засіб покарання, а як інструмент досягнення результатів, розвитку ініціативності та підвищення ефективності організації в цілому. Отже,

інтеграція позитивних елементів обох підходів може сприяти формуванню збалансованої та ефективної системи управління відповідальністю на підприємстві.

Після аналізу підходів до сутності повноважень, обов'язків і відповідальності на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду доцільно узагальнити ключові характеристики кожного з цих елементів управлінської діяльності. Це дозволяє глибше зрозуміти їхню взаємозалежність та роль у формуванні ефективної системи розподілу функціоналу на підприємстві. Таблиця 1.4 систематизує основні відмінності та взаємозв'язки між повноваженнями, обов'язками і відповідальністю за ключовими критеріями, які були представлені в табл.1.1-1.3.

Таблиця 1.4 Порівняння змісту та ролі повноважень, обов'язків і відповідальності в управлінні

Критерій	Повноваження	Обов'язки	Відповідальність
1	2	3	4
Визначення	Офіційно надане право приймати рішення, давати вказівки, управляти ресурсами	Сукупність постійних або тимчасових дій, які має виконувати працівник	Обов'язок відповідати за результати виконаної роботи або прийнятих рішень
Мета	Забезпечення можливості реалізації управлінських функцій	Виконання конкретних функцій, процесів чи завдань	Контроль і стимул до якісного виконання обов'язків та ефективного використання прав
Хто визначає	Керівництво підприємства, нормативні акти, посадова інструкція	Керівництво, нормативна база, трудовий договір	Законодавство, внутрішні положення, посадова інструкція
Приклад	Начальник має повноваження затверджувати графіки відпусток	Бухгалтер зобов'язаний щомісяця формувати звітність	Якщо бухгалтер помилиться у звітності — несе фінансову/дисциплінарну відповідальність
Форма реалізації	Накази, рішення, інструкції, погодження	Регламентовані дії, інструкції, посадова інструкція	Санкції, дисциплінарні стягнення, юридична відповідальність
Наслідки відсутності/порушення	Виникнення управлінського хаосу, дублювання функцій, втрата контролю	Невиконання ключових процесів, зниження продуктивності	Відсутність мотивації, уникнення покарання, безкарність

## Продовження табл.1.4

1	2	3	4
Зв'язок із іншими	Повноваження мають відповідати обов'язкам та бути підкріплені відповідальністю	Обов'язки мають бути реалістичними і відповідати повноваженням	Відповідальність має бути співмірною до наданих повноважень і обов'язків

*Джерело: складено автором на основі табл.1.1-1.3*

Отже, ефективна організація діяльності підприємства неможлива без чіткого та раціонального розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між працівниками. Аналіз теоретичних підходів до цієї проблематики засвідчив значні відмінності між вітчизняною та закордонною управлінською практикою. Вітчизняні моделі акцентують увагу на централізації, формалізації, дотриманні нормативних вимог і вертикальній ієрархії, тоді як зарубіжні концепції більш орієнтовані на гнучкість, делегування, результативність та залучення персоналу до управлінського процесу.

Такі відмінності обумовлені не лише культурними чинниками, а й рівнем розвитку управлінської думки, відкритістю до інновацій та вимогами сучасного бізнес-середовища. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція кращих практик: поєднання структурованості, притаманної вітчизняним підходам, з адаптивністю і проактивністю, характерними для західних моделей.

Порівняльний аналіз трактувань обов'язків також свідчить про різні акценти: у вітчизняній практиці домінує формалізоване розуміння завдань як елементу підпорядкування та контролю, тоді як у закордонних підходах обов'язки розглядаються як інструмент досягнення цілей, що дозволяє проявляти ініціативу та відповідальність за результат.

Значення системи розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності на підприємстві, зокрема на комунальному підприємстві, є надзвичайно важливим і багатогранним. Її впровадження та ефективне функціонування мають ключове значення для стабільності, прозорості, підзвітності та якості надання послуг.

Основні аспекти значення таких систем [24; 28]:

### 1. Забезпечення ефективного управління

Чітко розмежовані повноваження дозволяють уникнути дублювання функцій, знижують ризик управлінського хаосу, покращують координацію між структурними підрозділами та забезпечують цілеспрямоване виконання завдань.

У комунальних підприємствах, де часто існує багаторівнева організаційна структура (адміністрація, технічні служби, диспетчери, ремонтні бригади), це особливо актуально. Наприклад, у водоканалі – розмежування між оперативними, технічними та адміністративними службами дозволяє швидше реагувати на аварії, виконувати планові роботи й вести належний облік.

### 2. Підвищення відповідальності персоналу

Система чітко закріплює, хто саме відповідає за кожне завдання, і дає змогу уникнути ситуацій, коли «ніхто не винен». Це підвищує рівень професіоналізму, дисципліни та мотивації працівників.

На комунальних підприємствах це критично: при аварії чи скарзі мешканців важливо знати, хто відповідальний за реагування, і хто повинен звітувати. Це сприяє оперативному усуненню порушень і підвищенню довіри громадськості.

### 3. Прозорість і підзвітність

Чітке визначення повноважень і обов'язків формує основу для об'єктивної оцінки результатів роботи, як окремих працівників, так і всього підприємства. Вона дозволяє:

- вести облік продуктивності;
- фіксувати досягнення цілей;
- застосовувати систему заохочень або санкцій.

Для комунальних підприємств, що часто фінансуються з бюджету і мають соціальне значення, прозорість та звітність особливо важливі для контролю з боку місцевої влади, громадськості та наглядових органів.

#### 4. Покращення якості надання послуг

Завдяки налагодженій системі відповідальності та компетенцій підприємство здатне швидко реагувати на проблеми, уникати затримок у виконанні робіт, ефективніше планувати діяльність.

У випадку, наприклад, з теплопостачанням або вивезенням відходів, збої у комунікаціях між працівниками можуть призвести до значних незручностей для мешканців. Впорядкована система розподілу функцій мінімізує такі ризики.

#### 5. Створення умов для розвитку персоналу

Чітке розмежування обов'язків допомагає виявити потребу в додатковому навчанні, визначити шляхи кар'єрного росту, делегувати повноваження та розвивати лідерські навички.

У комунальних підприємствах, де часто існує дефіцит кваліфікованих кадрів, важливо вчасно виявити потенціал працівників і готувати внутрішній резерв управлінців, що можливо лише при системному підході до розподілу повноважень.

#### 6. Зменшення ризиків та підвищення безпеки

В умовах роботи із технічно складним обладнанням або у сфері, де є підвищений рівень небезпеки (водо- і теплопостачання, каналізація, електромережі), важливо знати хто, що і коли повинен робити.

Це прямо впливає на безпеку працівників і мешканців. Правильний розподіл відповідальності дозволяє уникати несанкціонованих втручань, аварій, порушень техніки безпеки.

#### 7. Основу для цифровізації управління

Система розподілу обов'язків і повноважень лежить в основі сучасних інформаційних систем управління (ERP, CRM, CMMS), які впроваджуються у комунальних підприємствах.

Без чітко визначених ролей у системі неможливо налаштувати електронні маршрути узгоджень, автоматизацію заявок, облік ресурсів або контроль за виконанням завдань.

Для комунального підприємства чітка система розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності – це не лише інструмент управління, а й основа ефективної, безпечної та прозорої діяльності, що сприяє покращенню якості послуг, раціональному використанню ресурсів, зміцненню довіри споживачів і сталому розвитку в умовах обмежених бюджетів та підвищених суспільних очікувань.

## **1.2. Підходи та принципи ефективного розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності**

Ефективне управління будь-якою організацією неможливе без правильного розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між її працівниками. Цей процес є базовим для забезпечення чіткості управлінських функцій, підвищення продуктивності праці та забезпечення контролю за виконанням поставлених завдань. Розподіл повноважень дозволяє делегувати завдання, звільняючи керівників від зайвих дрібних операцій, що сприяє концентрації уваги на стратегічних питаннях розвитку організації. Водночас, правильне визначення обов'язків і відповідальності забезпечує узгодженість дій співробітників, зменшує ризики виникнення конфліктів і підвищує рівень відповідальності за результати роботи.

У теорії і практиці управління існують різноманітні підходи до організації цього процесу, кожен із яких має свої переваги і обмеження в залежності від типу організації, її структури, масштабу діяльності та зовнішніх умов. Також існує низка принципів, дотримання яких є необхідним для створення ефективної системи розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності, що забезпечує гнучкість, прозорість та взаємну відповідальність учасників управлінського процесу.

В таблиці 1.5 наведено основні підходи до розподілу повноважень, обов'язків та відповідальності в організаціях. Кожен із цих підходів має свої особливості, які визначають ефективність його застосування залежно від

структури організації, характеру її діяльності та управлінських цілей. Розуміння та правильний вибір відповідного підходу є ключовими для побудови ефективної системи управління.

Таблиця 1.5 Підходи до розподілу повноважень, обов'язків та відповідальності

Підхід	Опис	Особливості	Умови застосування
Делегування	Передача частини повноважень і відповідальності керівником підлеглим	Сприяє розвитку професійних компетенцій працівників, залученню до процесів, звільненню часу керівника для стратегічних рішень	Ефективний у стабільному середовищі, при достатньому рівні кваліфікації працівників і потребі зосередитися на стратегічних задачах
Децентралізація	Системний розподіл управлінських функцій на нижчі рівні управління	Забезпечує оперативність прийняття рішень, підвищує гнучкість організації, адаптацію до змін	Доцільна у динамічному середовищі, для великих, територіально розосереджених підприємств або з потребою швидкої реакції на зміни
Централізація	Зосередження прийняття рішень і контролю на вищих рівнях керівництва	Підвищує керованість, забезпечує єдність рішень, знижує ризик неузгоджених дій	Доцільна в умовах кризи, загрози зовнішніх ризиків, необхідності уніфікації або при слабкій компетентності персоналу
Матрична структура	Поєднання елементів функціональної та проектної структури управління	Працівники одночасно підпорядковуються керівникам функціонального і проектного напрямів, потребує узгодження цілей і ролей	Ефективна при реалізації складних проектів, впровадженні інновацій, у компаніях, які поєднують поточну діяльність із розвитком
Командний підхід	Формування самокерованих команд з автономією у прийнятті рішень	Сприяє розвитку ініціативності, творчості, командної взаємодії, зростанню відповідальності	Доцільний у творчих і проектних сферах, при впровадженні інновацій, у гнучкому середовищі, що потребує швидких і нестандартних рішень

*Джерело: складено автором на основі [10; 11;20]*

Розглянуті підходи відображають різні стратегії організації управлінських функцій залежно від потреб та особливостей підприємства. Вибір конкретного підходу визначається структурою організації, масштабом діяльності, рівнем кваліфікації персоналу та зовнішніми умовами. Кожен із них має свої переваги і

потенційні ризики, тому для досягнення максимального ефекту часто застосовується комбінування кількох підходів. Надалі доцільно розглянути основні принципи, які забезпечують ефективність розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності, незалежно від обраної стратегії.

Для забезпечення ефективного функціонування організації необхідно дотримуватися певних принципів розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності. Ці принципи допомагають не лише правильно розподілити ролі між працівниками, а й підтримувати баланс, чіткість та мотивацію у роботі колективу. У таблиці 1.6 наведено основні принципи, які мають бути враховані для досягнення високої ефективності управління.

Таблиця 1.6 Принципи ефективного розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності

Принцип	Опис	Значення
Принцип паритету	Повноваження і відповідальність мають бути рівноцінними	Забезпечує баланс і справедливість у розподілі
Принцип єдиноначальності	Кожен співробітник має мати лише одного безпосереднього керівника	Уникає плутанини, забезпечує чіткість у керівництві
Принцип відповідності	Повноваження, обов'язки і відповідальність відповідають кваліфікації, досвіду та посаді співробітника	Забезпечує реалістичність і доцільність розподілу
Принцип чіткості та зрозумілості	Всі ролі і обов'язки мають бути чітко задокументовані і доведені до відома	Запобігає двозначності і непорозумінням
Принцип гнучкості	Розподіл повноважень і відповідальності має бути адаптивним до змін у середовищі та організації	Дає змогу організації швидко реагувати на зміни
Принцип контролю та підзвітності	Делегування має супроводжуватися контролем і оцінкою результатів	Забезпечує відповідальність і якість виконання завдань
Принцип зворотного зв'язку	Регулярний обмін інформацією між керівником і підлеглим щодо виконання завдань	Допомагає коригувати процеси і покращувати результати
Принцип мотивації	Розподіл повноважень і відповідальності слугує мотиваційним фактором для співробітників	Підвищує залученість і відчуття важливості ролі

*Джерело: складено автором на основі [33; 43; 49]*

Застосування зазначених принципів забезпечує гармонійний розподіл управлінських функцій, підвищує відповідальність працівників і сприяє ефективному виконанню поставлених завдань. Вони формують основу для організаційної дисципліни, дозволяють уникнути конфліктів і плутанини, а також сприяють адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Таким чином, дотримання цих принципів є необхідною умовою для побудови результативної системи управління.

У діяльності комунальних підприємств, правильний розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності набуває особливого значення через специфіку їх функціонування. Ці підприємства забезпечують життєво важливі послуги з водопостачання та водовідведення, мають багатоступеневу структуру управління і взаємодіють із великою кількістю зовнішніх і внутрішніх суб'єктів — споживачами, органами місцевої влади, технічними службами, постачальниками обладнання тощо.

Застосування різних підходів до розподілу повноважень, таких як делегування, децентралізація або командний підхід, дає змогу підвищити оперативність прийняття рішень, ефективність виконання технічних завдань, а також адаптивність до змін зовнішнього середовища, наприклад, у випадках аварійних ситуацій чи модернізації мереж. Делегування повноважень на рівень ділень чи ремонтних бригад дозволяє швидко реагувати на непередбачені обставини, водночас звільняючи керівний склад для стратегічного планування розвитку підприємства.

Водночас дотримання принципів розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності в «водоканалі» забезпечує чіткість в організації праці та взаємодії між різними підрозділами. Принцип єдиноначальності особливо важливий, оскільки він унеможливорює подвійне підпорядкування, яке може призвести до конфліктів і затримок у вирішенні критичних питань, пов'язаних із безперебійним водопостачанням. Принцип відповідності гарантує, що завдання виконуються співробітниками, які мають належну кваліфікацію та досвід, що є критично важливим для безпеки і якості послуг.

Гнучкість розподілу функцій дає змогу ефективно пристосовуватися до змін законодавчих вимог, технологічних інновацій та соціально-економічних викликів, таких як коливання тарифів або зміни у структурі споживачів. Принцип контролю та підзвітності забезпечує високий рівень відповідальності і прозорості, що є необхідним для підтримання довіри громадськості і контролю з боку місцевої влади.

Таким чином, правильне застосування підходів та принципів розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності у комунальному підприємстві «водоканал» сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню якості послуг і забезпеченню стабільної роботи, що має важливе значення для життєдіяльності міста та добробуту його мешканців.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ, ОБОВ'ЯЗКІВ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

На сьогоднішній день міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» є комунальним унітарним комерційним підприємством, офіційно створеним відповідно до розпорядження Представника Президента України від 7 вересня 1993 року № 570 «Про розмежування державного майна області між власністю районів, міст обласного підпорядкування» [34].

Власником підприємства є територіальна громада Хмельницького, представлена Хмельницькою міською радою. Ідентифікаційний код — 33332218, місцезнаходження: Україна, 29013, Хмельницька область, м. Хмельницький, вул. Гагаріна, буд. 3. [40]

Згідно зі статутом, підприємство має статус юридичної особи, володіє відокремленим майном, самостійним балансом, банківськими рахунками, круглою печаткою, а також іншими штампами з власною назвою та ідентифікаційним кодом [40]. Правовий статус підприємства дозволяє йому брати участь у господарських, цивільних та адміністративних правовідносинах, укладати договори, набувати майнових прав і виконувати зобов'язання. Також воно може виступати позивачем або відповідачем у судах загальної юрисдикції, господарських та адміністративних судах, несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності та не має у своєму складі інших юридичних осіб.

Адреса підприємства: Україна, 29000, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Водопровідна, буд. 75 [26].

При цьому «Хмельницькводоканал» не несе відповідальності за зобов'язання власника та виконавчого комітету Хмельницької міської ради.

МКП «Хмельницькводоканал» створене для здійснення господарської діяльності з метою отримання економічних і соціальних результатів, забезпечення споживачів якісною питною водою, а також для відведення та очищення стічних вод.

Основними напрямками діяльності підприємства є [40]:

- видобуток, очищення та транспортування холодної води;
- експлуатація комунального водопостачання та родовищ підземних вод;
- ремонт, перевірка, встановлення та обслуговування засобів обліку води;
- виконання будівельно-монтажних та ремонтних робіт;
- контроль за раціональним використанням води;
- надання платних послуг, зокрема дослідження якості питної та стічної води;
- експлуатація об'єктів водопостачання інших власників на договірних умовах;
- торговельна діяльність;
- перевезення вантажів автомобільним транспортом.

Підприємство займається стратегічним розвитком міської системи водопостачання, координує діяльність об'єктів водопостачання та водовідведення, видає технічні умови на підключення споживачів та контролює їх виконання. Постійне оновлення устаткування та впровадження енергозберігаючих технологій сприяє покращенню якості послуг [40].

Водопостачання здійснюється із шести міських водозаборів та Чернелівського водозабору, який забезпечує до 95 % споживання води в місті. Загальна довжина водопровідних мереж становить 672,03 км, а система каналізації включає 396,12 км трубопроводів, 27 насосних станцій та два комплекси очисних споруд. Добове електроспоживання підприємства сягає 69,5 тис. кВт/год.

Майно підприємства складається з виробничих та невиробничих фондів, оборотних коштів та інших активів. Управління здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав власника та самоврядування трудового

колективу. Очолює підприємство генеральний директор, а координацію роботи структурних підрозділів здійснюють перший заступник генерального директора, комерційний директор, начальник фінансового відділу, головний юрисконсульт, начальник управління по роботі з персоналом, головний бухгалтер та начальник служби охорони праці. Дирекція підприємства ухвалює стратегічні рішення щодо розвитку, фінансової діяльності, кадрової політики та соціального забезпечення працівників [40].

МКП «Хмельницькводоканал» має особливості виробництва (надання послуг) на підприємстві, які представлено в дод.А. Основним завданням МКП «Хмельницькводоканал» є постачання споживачам якісної питної води в необхідних для їхніх фізіологічних потреб обсягах, а також відведення та очищення стічних вод, що утворюються в процесі життєдіяльності та господарської діяльності населення та підприємств. Крім того, підприємство забезпечує гаряче та холодне водопостачання для господарсько-побутових, технічних потреб і пожежогасіння відповідно до чинних нормативів та укладених угод. Підприємство ефективно виконує свої функції та надає мешканцям міста послуги на високому рівні [34].

У сучасних умовах економічної нестабільності та зростання собівартості надання комунальних послуг важливим є аналіз фінансово-економічних показників підприємства, що дозволяє оцінити ефективність його діяльності та розробити заходи для підвищення економічної стійкості. У даному дослідженні буде розглянуто ключові техніко-економічні показники діяльності МКП «Хмельницькводоканал» за 2020-2024 роки, що дозволить визначити основні тенденції та проблеми в його функціонуванні, які представлені в дод.Б.

У період 2020–2024 років діяльність МКП «Хмельницькводоканал» супроводжувалася як позитивними, так і негативними змінами. Загалом спостерігалася зростання чистого доходу від реалізації продукції на 53,6%, що свідчить про підвищення тарифів. Поряд із цим середньорічний виробіток одного працівника зріс на 58,9%, а середньомісячна заробітна плата — на 40,2%, що є позитивним сигналом щодо продуктивності праці та рівня соціального

захисту персоналу. Також зросла середньорічна вартість основних засобів на 54,1%, що може свідчити про оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Водночас фінансові результати значно погіршились. Якщо у 2020 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 5,4 млн грн, то вже у 2024 році його діяльність завершилася значним збитком — 48,7 млн грн. Це зумовлено стрімким зростанням собівартості реалізованої продукції, яка збільшилася на понад 207%, що істотно перевищило темпи зростання доходів. У результаті витрати на 1 грн реалізованої продукції зросли з 0,92 грн до 1,24 грн, а показники рентабельності набули від'ємних значень. Рентабельність продажу у 2024 році становила -14,13%, а рентабельність продукції -0,11%.

Також спостерігається певне зниження чисельності працівників, що хоч і не є критичним, але разом із зниженням фондівіддачі свідчить про нераціональне використання ресурсів. Незважаючи на інвестиції в основні засоби, ефективність їх використання не покращилася, оскільки рівень фондівіддачі повернувся до значення 2020 року.

Отже, попри позитивні зрушення в продуктивності праці та розширенні ресурсної бази, підприємство опинилося в стані фінансової нестабільності. Це вказує на необхідність глибокого аналізу витратної частини, перегляду тарифної політики, оптимізації витрат та підвищення загальної ефективності управління виробничими ресурсами.

Одним із найбільш ефективних інструментів для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища є SWOT-аналіз, який дає змогу виявити сильні й слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози, що можуть вплинути на його майбутнє (дод.В.). Виходячи з результатів проведеного SWOT-аналізу МКП «Хмельницькводоканал», можна сформулювати стратегічні рекомендації для підвищення ефективності його роботи та забезпечення стабільного розвитку на ринку водопостачання та водовідведення.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства свідчить про значний потенціал для подальшого розвитку, попри наявні загрози

та внутрішні проблеми. До ключових сильних сторін підприємства належать його історично сформоване монопольне становище в місті, наявність розвиненої матеріально-технічної бази, кваліфікований персонал та впровадження енергозберігаючих технологій. Завдяки цим перевагам підприємство має змогу ефективно використовувати можливості зовнішнього середовища, такі як участь у міжнародних проєктах, залучення інвестицій тощо.

Водночас, слабкі сторони, як-от зростаючі збитки, високе енергоспоживання, скорочення персоналу та залежність від тарифної політики, створюють додаткові ризики. В умовах зовнішніх загроз — економічної нестабільності, війни, конкуренції з боку приватних підрядників і екологічних викликів — підприємству необхідно впроваджувати кризові плани, адаптувати фінансову стратегію та підвищувати гнучкість управлінських рішень.

У результаті аналізу чотирьох полів стратегічного вибору (СіМ, СіЗ, СлМ, СлЗ) визначено низку конкретних напрямів дій, серед яких: модернізація обладнання, підвищення енергоефективності тощо. Комплексне поєднання внутрішніх резервів з зовнішніми можливостями дає змогу сформуванню стабільну й гнучку стратегію розвитку навіть в умовах нестабільного середовища.

Для забезпечення ефективного управління послугами водопостачання та водовідведення важливо розуміти структуру споживачів підприємства, їхні характеристики, потреби та економічний вплив на діяльність комунального підприємства. Узагальнена таблиця 2.1 споживачів МКП «Хмельницькводоканал» дозволяє проаналізувати основні категорії клієнтів, визначити обсяги середнього споживання води, специфіку обслуговування кожної групи, а також обчислити орієнтовні щомісячні надходження підприємства без урахування податку на додану вартість.

Таблиця 2.1 Характеристика споживачів

Категорія споживачів	Характеристика	Основні потреби та вимоги	Тариф (грн/м <sup>3</sup> ) у 2023 році
Населення (фізичні особи)	Мешканці багатоквартирних будинків, приватного сектору, дач	Стабільне водопостачання, якість води, доступність тарифів, зручна оплата	22,83
Бюджетні установи	Школи, садки, лікарні, органи влади	Надійність послуг, безперебійність, оперативне реагування	35,71
Комерційні підприємства	Магазини, кафе, офіси, готелі, виробництво	Безперебійність, якість, точний облік, гнучкі умови	35,71
ЖКП та ОСББ	Обслуговують внутрішньобудинкові мережі, колективні замовники	Координація, техпідтримка, співпраця в розрахунках	35,71
Тимчасові/сезонні споживачі	Будівельні компанії, ярмарки, тимчасові точки	Гнучкі умови підключення, швидкий технічний супровід	35,71

*Джерело: складено автором на основі власних спостережень і джерела [32]*

Аналіз таблиці 2.1 дозволяє зробити висновок, що споживачі МКП «Хмельницькводоканал» поділяються на п'ять основних категорій: населення, бюджетні установи, комерційні підприємства, житлово-комунальні підприємства та ОСББ, а також тимчасові/сезонні споживачі. Найбільш соціально вразливою групою є фізичні особи — населення, для яких встановлено найнижчий тариф — 22,83 грн/м<sup>3</sup>, що пов'язано з необхідністю забезпечення доступності послуг для громадян. Інші категорії споживачів сплачують єдиний підвищений тариф у розмірі 35,71 грн/м<sup>3</sup>, що свідчить про перехресне субсидіювання тарифів з боку бюджетних і комерційних споживачів на користь населення.

Різні групи клієнтів мають специфічні потреби: населення потребує стабільного та якісного водопостачання за доступною ціною; бюджетні установи — безперебійності та оперативного реагування; бізнес-сектор — точного обліку та гнучких умов; ЖКП/ОСББ — технічної підтримки і тісної співпраці в обслуговуванні внутрішньобудинкових мереж; тимчасові споживачі — швидкого підключення і супроводу. Це вимагає від підприємства диференційованого підходу до обслуговування кожної категорії, гнучкої

тарифної політики та чіткої координації технічних і адміністративних процесів.

Таким чином, розуміння структури споживачів дозволяє МКП «Хмельницькводоканал» краще орієнтуватися в потребах клієнтів, оптимізувати процеси обслуговування, планувати дохідну частину бюджету та формувати ефективну тарифну політику з урахуванням соціальної справедливості та економічної доцільності.

Організаційна структура представлена в дод.Г. Організаційна структура підприємства «Хмельницькводоканал» є розгалуженою, багаторівневою та включає в себе як виробничі, так і адміністративні, технічні та обслуговуючі підрозділи [26]. На чолі структури перебуває директор підприємства, якому безпосередньо підпорядковуються заступники за функціональними напрямками: з розвитку, з економічних питань, з супроводу виробництва, із виробництва, а також головні спеціалісти, включаючи головного бухгалтера, головного інженера, головного механіка, керівників окремих служб і відділів.

Виробничий блок охоплює ключові напрями діяльності підприємства: водопровідне та каналізаційне господарство, цехи насосних станцій, очисних споруд, аварійні та ремонтні служби, служби обліку води. Ці підрозділи забезпечують безперебійну роботу мереж водопостачання і водовідведення, оперативне реагування на аварії та технічне обслуговування обладнання.

Технічне забезпечення здійснюється службами головного механіка та головного енергетика, які відповідають за технічний стан обладнання, автотранспорт, електропостачання та експлуатацію електромереж. Особливу увагу приділено автоматизації та обліку – для цього створено службу АСКВ і КВП, до складу якої входять ІТ-департамент, ділянка телеметрії, автоматизації та комп'ютерних систем.

Адміністративні підрозділи включають бухгалтерію, юридичний відділ, відділ кадрів, службу охорони праці, канцелярію та господарську службу. Вони забезпечують внутрішню організацію роботи, діловодство, ведення бухгалтерського обліку, правовий супровід та кадрове управління.

Важливу роль у роботі підприємства відіграє контрольно-сервісний центр, який займається обслуговуванням споживачів, нарахуванням та контролем оплати послуг, роботою з боржниками та веденням звітності щодо розрахунків з населенням і юридичними особами. Централізована система лабораторій і служби головного технолога дозволяє забезпечити якість питної води, контроль процесів очищення та відповідність нормативам.

Загалом структура підприємства чітко поділена за функціональними напрямками, з добре визначеними повноваженнями та відповідальністю кожного підрозділу. Це дозволяє ефективно координувати діяльність, забезпечувати якість послуг, контролювати технічні процеси та взаємодіяти з населенням і споживачами.

Після аналізу організаційної структури варто провести аналіз персоналу підприємства. Почнемо з динаміки персоналу в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Динаміка кадрового забезпечення підприємства за 2020-2024 рр.

Категорії персоналу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2020р. від 2024р. (+, -), осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб.	822	828	819	811	795	-27
з них:						
– керівники	12	12	12	12	12	0
– спеціалісти	153	154	153	158	165	12
– виробничий персонал, усього	657	662	654	641	618	-39
з них:						
– основні робітники	454	463	451	441	424	-30
– допоміжні робітники	203	199	203	200	194	-9

*Джерело: складено за даними МКП «Хмельницькводоканал» [15-18]*

Аналіз динаміки кадрового забезпечення МКП «Хмельницькводоканал» за 2020–2024 роки свідчить про тенденцію до поступового зменшення загальної чисельності працівників. За п'ятирічний період кількість персоналу скоротилася

на 27 осіб — із 822 у 2020 році до 795 у 2024 році. Основне скорочення відбулося за рахунок зменшення кількості виробничого персоналу, зокрема основних робітників (зменшення на 30 осіб) та допоміжних робітників (на 9 осіб). Натомість чисельність спеціалістів зростає з 153 до 165 осіб, що є позитивним сигналом про підвищення ролі інженерно-технічного персоналу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Чисельність керівників залишалася стабільною протягом усього періоду, що свідчить про незмінну управлінську структуру. Загалом спостерігається тенденція до структурної перебудови персоналу зі зміщенням акценту в бік підвищення кваліфікаційного рівня кадрів при одночасному скороченні чисельності виробничих працівників.

Наступним логічним кроком є оцінка руху персоналу. Даний аналіз представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Дані про рух персоналу підприємства за 2020-2024 рр.

Показники	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Відхиленн я
						2020 р. від 2024р., (+/-)
Чисельність персоналу, всього, осіб.	822	828	819	811	795	-27
Прийнято працівників, осіб	13	14	9	2	8	-5
Вибуло працівників, всього, осіб з них з причин:	16	8	18	10	24	8
– змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	2	0	3	0	6	4
– плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	14	8	15	10	18	4
Коефіцієнт обороту по прийому	0,016	0,017	0,011	0,002	0,010	-0,006
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,019	0,010	0,022	0,012	0,030	0,011
Коефіцієнт плинності кадрів	0,017	0,010	0,018	0,012	0,023	0,006

Джерело: складено за даними МКП «Хмельницькводоканал» [15-18]

Аналіз даних про рух персоналу МКП «Хмельницькводоканал» за 2020–2024 роки свідчить про загальну тенденцію до зменшення чисельності працівників, що супроводжується певною нестабільністю у кадровому складі. За п'ятирічний період кількість прийнятих працівників зменшилась з 13 до 8 осіб, а кількість звільнених — зросла з 16 до 24 осіб. Зростання кількості вибулих працівників зумовлене як організаційними причинами (реорганізація, скорочення штату), так і природною плінністю кадрів, зокрема звільненнями за власним бажанням, угодою сторін або через порушення трудової дисципліни.

Показники коефіцієнтів руху персоналу демонструють зміни у динаміці кадрових процесів. Коефіцієнт обороту по прийому знизився з 0,016 у 2020 році до 0,010 у 2024 році, що свідчить про скорочення інтенсивності найму. Водночас коефіцієнт обороту по вивільненню зріс із 0,019 до 0,030, а коефіцієнт плінності кадрів — з 0,017 до 0,023. Це вказує на посилення проблеми утримання персоналу та збільшення нестабільності трудового колективу. Така ситуація може негативно впливати на злагодженість роботи та продуктивність підприємства.

## **2.2. Оцінка ефективності чинної системи розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності**

Організація ефективної управлінської діяльності підприємства неможлива без чіткого розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними підрозділами та окремими працівниками. Такий розподіл є основою функціонування внутрішньої управлінської системи, дозволяє забезпечити злагоджену взаємодію персоналу, підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та покращити загальну результативність діяльності підприємства.

У межах цього розділу здійснюється аналіз організаційної структури МКП «Хмельницькводоканал», визначаються особливості функціонального розподілу управлінських повноважень, а також розглядаються принципи делегування обов'язків та відповідальності на всіх рівнях управління. Аналіз діяльності

підприємства з огляду на управлінські функції дозволить виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи розподілу управлінських ролей, що є необхідним етапом для подальшого удосконалення управління персоналом та підвищення ефективності роботи водоканалу.

В дод. Г представлена організаційна структура підприємства. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, де на чолі стоїть директор підприємства, що здійснює загальне керівництво. Йому безпосередньо підпорядковуються заступники, головний бухгалтер, головний інженер, секретар, відділ кадрів, юридичний відділ, відділ охорони праці, менеджер з розвитку, уповноважений з антикорупційних питань, канцелярія та господарська служба. Кожен з заступників директора відповідає за певну сферу діяльності, маючи у підпорядкуванні відповідні відділи та служби. Працівники підпорядковуються безпосередньо своїм керівникам, які, у свою чергу, підпорядковуються вищому керівнику. Відділи та служби взаємодіють між собою з питань, що стосуються їхніх функціональних обов'язків.

Аналіз розподілу обов'язків, повноважень та відповідальностей за посадовими інструкціями представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Розподілу обов'язків, повноважень та відповідальностей за посадовими інструкціями

Посада / підрозділ	Обов'язки	Повноваження	Відповідальність
1	2	3	4
Директор підприємства	Загальне керівництво підприємством, стратегічне планування	Приймати управлінські рішення, підпис документів, представляти інтереси	За результати діяльності підприємства, дотримання законодавства
Головний інженер	Контроль технічного стану об'єктів, впровадження нових технологій	Погодження проектів, контроль технічних служб	За технічну справність мереж, безпеку обладнання, аварійність
Заступник директора з виробництва	Координація виробничих процесів	Затвердження графіків, контроль підлеглих	За виконання виробничих планів, якість водопостачання і водовідведення
Начальник служби головного механіка	Обслуговування і ремонт обладнання	Організація ремонтних робіт, закупівля запчастин	За технічну справність механізмів та своєчасний ремонт

## Продовження табл.2.4

1	2	3	4
Начальник водопровідного господарства	Забезпечення водопостачання, контроль за станом водопровідних мереж	Координація роботи дільниць, подання заявок на ремонт	За якість і безперебійність водопостачання
Начальник каналізаційного господарства	Робота каналізаційних насосних станцій і мереж	Контроль аварійних служб, організація профілактичних заходів	За відведення стічних вод і запобігання заторам/аваріям
Служба охорони праці	Контроль дотримання техніки безпеки	Проведення інструктажів, зупинка робіт при порушеннях	За дотримання правил охорони праці та інструктаж персоналу
Юридичний відділ	Правовий супровід діяльності, договірна робота	Представлення підприємства в судах, підготовка договорів	За законність рішень, правильність оформлення документації
Бухгалтерія	Облік доходів/витрат, нарахування зарплати, звітність	Контроль фінансових потоків, підготовка фінансових документів	За достовірність звітності, правильність нарахувань
Контрольно-сервісний центр (КСЦ)	Робота з клієнтами, нарахування платежів, прийом показників лічильників	Перевірка рахунків, ведення бази клієнтів	За правильність розрахунків, обслуговування споживачів
Лабораторія питної води	Контроль якості води, проведення аналізів	Відбір проб, тестування	За безпечність і відповідність води санітарним нормам
ІТ-відділ / служба АСКВ	Обслуговування інформаційних систем, телеметрія, облік споживання	Налаштування програм, доступ до систем	За збереження даних, безперебійність роботи інформаційних систем

*Джерело: складено за даними МКП «Хмельницькводоканал»: організаційною структурою та посадовими інструкціями*

Висновок із проведеного аналізу розподілу обов'язків, повноважень та відповідальностей на підприємстві «Хмельницькводоканал» демонструє високий рівень організаційної впорядкованості та логічної побудови управлінської структури. Кожен підрозділ виконує чітко визначені функції, які закріплені за відповідними посадовими особами згідно з посадовими інструкціями. Такий розподіл дозволяє уникати дублювання функцій, зменшувати ризики управлінських помилок, посилювати персональну відповідальність і забезпечувати належний контроль за виконанням виробничих і адміністративних завдань.

Ключовою перевагою є чітке розмежування між стратегічним, технічним, виробничим та обслуговуючим блоками, що забезпечує гнучкість управлінських рішень, оперативне реагування на виробничі ситуації та якісне надання послуг споживачам. Завдяки прозорій системі підпорядкування та злагодженій роботі між підрозділами забезпечується безперервність водопостачання та водовідведення, належна експлуатація об'єктів інфраструктури, контроль якості послуг, облік та обслуговування населення і юридичних осіб.

Крім того, розподіл відповідальності за результат забезпечує мотивацію персоналу до якісного виконання посадових обов'язків, знижує ризики управлінських конфліктів і сприяє підвищенню ефективності загальної роботи підприємства. У разі виникнення позаштатних ситуацій наявна структура дозволяє швидко ідентифікувати відповідального за певний напрям і оперативно реагувати. Таким чином, організаційна структура та розподіл обов'язків створюють основу для надійної, ефективної й стабільної роботи «Хмельницькводоканалу» в умовах сучасних викликів.

За-для кращого аналізу розподілу обов'язків, повноважень та відповідальності на МКП «Хмельницькводоканал» було проведено опитування серед працівників щодо оцінки вищезгаданих характеристик. Опитування було сформовано автором, подано працівникам під час проходження практики та проходило за допомогою платформи Google Forms. Питання та можливі відповіді наведено нижче в таблицях, також були запропоновані відкриті відповіді задля можливості працівникам висловити свої думки. Серед 795 працівників опитування пройшли 413 працівників усіх підрозділів та ланок, оскільки доступ був надан усім, проте не усі виявили бажання проходити дане опитування, оскільки не вважали це за потрібне. Далі буде описано та проаналізовано опитування на 15 питань. Результати та дані опитування представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 Опитування щодо оцінки ефективності розподілу обов'язків, повноважень та відповідальності на підприємстві

Питання	Варіанти відповідей	Відповіді респондентів	Найпоширеніша відповідь
1	2	3	4
Мені чітко відомі мої посадові обов'язки.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Так, все чітко визначено.</li> <li>– Частково, є деякі неясності.</li> <li>– Ні, є значні неясності.</li> <li>– Важко сказати, іноді це змінюється.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Так, все чітко визначено – 29%.</li> <li>– Частково, є деякі неясності – 71%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Частково, є деякі неясності</li> </ul>
Як часто ви отримуєте від керівництва інформацію щодо ваших обов'язків?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Регулярно, я отримую всю необхідну інформацію.</li> <li>– Іноді, в залежності від ситуації.</li> <li>– Рідко, потрібно більше пояснень.</li> <li>– Зовсім не отримую такої інформації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Регулярно, я отримую всю необхідну інформацію – 29%.</li> <li>– Іноді, в залежності від ситуації – 71%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Іноді, в залежності від ситуації</li> </ul>
Чи є дублювання обов'язків між працівниками вашого підрозділу?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ні, кожен знає свою роль.</li> <li>– Інколи є схожі обов'язки.</li> <li>– Так, часто виникають ситуації дублювання.</li> <li>– Важко сказати, буває по-різному.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ні, кожен знає свою роль – 14%.</li> <li>– Інколи є схожі обов'язки – 72%.</li> <li>– Так, часто виникають ситуації дублювання – 14%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інколи є схожі обов'язки</li> </ul>
Як ви оцінюєте ефективність розподілу обов'язків у вашій команді?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дуже ефективно, все працює злагоджено.</li> <li>– Задовільно, але є моменти для покращення.</li> <li>– Не зовсім ефективно, часто виникають проблеми.</li> <li>– Важко сказати, залежить від ситуації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дуже ефективно, все працює злагоджено – 14%.</li> <li>– Задовільно, але є моменти для покращення – 72%.</li> <li>– Не зовсім ефективно, часто виникають проблеми – 14%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Задовільно, але є моменти для покращення</li> </ul>
Чи відчуваєте ви підтримку з боку керівництва при виконанні своїх обов'язків?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Так, завжди є підтримка.</li> <li>– Іноді, в залежності від обставин.</li> <li>– Рідко, доводиться працювати без підтримки.</li> <li>– Ні, майже немає підтримки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Іноді, в залежності від обставин – 29%.</li> <li>– Рідко, доводиться працювати без підтримки – 57%.</li> <li>– Ні, майже немає підтримки – 14%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рідко, доводиться працювати без підтримки</li> </ul>

## Продовження табл.2.8

1	2	3	4
Як часто виникають ситуації, коли ваші повноваження не відповідають реальним завданням?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ніколи, мої повноваження завжди відповідають.</li> <li>– Іноді, в деяких випадках.</li> <li>– Часто, виникають труднощі з реалізацією завдань.</li> <li>– Завжди, неможливо виконати завдання без додаткових повноважень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Іноді, в деяких випадках – 43%.</li> <li>– Часто, виникають труднощі з реалізацією завдань – 43%.</li> <li>– Завжди, неможливо виконати завдання без додаткових повноважень – 14%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Іноді, в деяких випадках.</li> <li>– Часто, виникають труднощі з реалізацією завдань.</li> </ul>
Чи розподіляються завдання між співробітниками згідно з їх професійними навичками?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Так, завдання завжди відповідають навичкам.</li> <li>– Зазвичай, але бувають винятки.</li> <li>– Рідко, часто завдання не відповідають навичкам.</li> <li>– Ні, завдання часто не відповідають навичкам працівників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Так, завдання завжди відповідають навичкам – 28%.</li> <li>– Зазвичай, але бувають винятки – 43%.</li> <li>– Рідко, часто завдання не відповідають навичкам – 29%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зазвичай, але бувають винятки</li> </ul>
Чи задоволені ви рівнем відповідальності, яку вам довіряє підприємство?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Так, я задоволений рівнем своєї відповідальності.</li> <li>– Задоволений, але є моменти, коли я відчуваю надмірну відповідальність.</li> <li>– Не зовсім, часто доводиться брати на себе більше, ніж я можу.</li> <li>– Ні, я вважаю, що моя відповідальність не відповідає моїм обов'язкам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Задоволений, але є моменти, коли я відчуваю надмірну відповідальність – 86%.</li> <li>– Не зовсім, часто доводиться брати на себе більше, ніж я можу – 14%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Задоволений, але є моменти, коли я відчуваю надмірну відповідальність</li> </ul>
Як часто виникають ситуації, коли завдання не виконуються через відсутність чітких обов'язків?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ніколи, завдання виконуються без проблем.</li> <li>– Іноді, але це швидко вирішується.</li> <li>– Часто, завдання залишаються невиконаними через неясні обов'язки.</li> <li>– Завжди, завдання часто не виконуються.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Іноді, але це швидко вирішується – 86%.</li> <li>– Часто, завдання залишаються невиконаними через неясні обов'язки – 14%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Іноді, але це швидко вирішується</li> </ul>

## Продовження табл.2.8

1	2	3	4
Чи чітко визначена ваша роль у загальній структурі підприємства?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Так, я чітко розумію свою роль.</li> <li>– Частково, інколи виникають сумніви щодо моєї ролі.</li> <li>– Ні, роль розмита і незрозуміла.</li> <li>– Залежить від ситуації, іноді чітко, іноді ні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Так, я чітко розумію свою роль – 57%.</li> <li>– Частково, інколи виникають сумніви щодо моєї ролі – 29%.</li> <li>– Ні, роль розмита і незрозуміла – 14%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Так, я чітко розумію свою роль</li> </ul>
Як часто ви отримуєте зворотний зв'язок щодо виконання своїх обов'язків?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Регулярно, отримую конструктивний зворотний зв'язок.</li> <li>– Іноді, але цього недостатньо.</li> <li>– Рідко, мені не дають зворотний зв'язок.</li> <li>– Ніколи, я не отримую зворотного зв'язку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Іноді, але цього недостатньо – 29%.</li> <li>– Рідко, мені не дають зворотний зв'язок – 57%.</li> <li>– Ніколи, я не отримую зворотного зв'язку – 14%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рідко, мені не дають зворотний зв'язок</li> </ul>
Чи відчуваєте ви, що ваше керівництво достатньо оцінює результати вашої роботи?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Так, завжди отримую оцінку моєї роботи.</li> <li>– Зазвичай, але інколи оцінка затримується.</li> <li>– Рідко, мої результати не завжди оцінюються.</li> <li>– Ніколи, не отримую жодної оцінки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зазвичай, але інколи оцінка затримується – 43%.</li> <li>– Рідко, мої результати не завжди оцінюються – 57%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рідко, мої результати не завжди оцінюються</li> </ul>
Чи погоджуєтесь ви з тим, що в розподілі обов'язків на підприємстві є проблеми?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Так, є проблеми, які потрібно вирішувати.</li> <li>– Іноді, але в цілому це працює.</li> <li>– Ні, я не бачу проблем у розподілі обов'язків.</li> <li>– Важко сказати, залежить від ситуації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Так, є проблеми, які потрібно вирішувати – 57%.</li> <li>– Іноді, але в цілому це працює – 15%.</li> <li>– Ні, я не бачу проблем у розподілі обов'язків – 14%.</li> <li>– Важко сказати, залежить від ситуації – 14%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Так, є проблеми, які потрібно вирішувати</li> </ul>
Чи задоволені ви рівнем ваших повноважень для виконання поставлених завдань?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Так, маю достатні повноваження.</li> <li>– Частково, повноваження обмежені.</li> <li>– Ні, повноважень недостатньо.</li> <li>– Залежить від завдання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Так, маю достатні повноваження – 29%.</li> <li>– Частково, повноваження обмежені – 71%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Частково, повноваження обмежені.</li> </ul>

## Продовження табл.2.8

1	2	3	4
Чи є у вас можливість приймати рішення в межах своїх повноважень?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Так, я маю достатньо повноважень для прийняття рішень.</li> <li>– Частково, у мене є можливість приймати деякі рішення.</li> <li>– Ні, я не маю права приймати важливі рішення.</li> <li>– Залежить від ситуації, інколи так, інколи ні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Частково, у мене є можливість приймати деякі рішення – 29%.</li> <li>– Ні, я не маю права приймати важливі рішення – 57%.</li> <li>– Залежить від ситуації, інколи так, інколи ні – 14%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ні, я не маю права приймати важливі рішення.</li> </ul>

*Джерело: складено за даними проведеного опитування [29]*

Результати опитування свідчать про наявність низки організаційних проблем, які впливають на ефективність роботи колективу. Лише 29% респондентів зазначили, що їм чітко відомі посадові обов'язки, тоді як 71% вказали на певні неясності. Більшість працівників отримують інформацію щодо обов'язків нерегулярно або залежно від ситуації, що створює умови для дублювання функцій (72%) і знижує ефективність взаємодії в команді.

Щодо оцінки ефективності розподілу обов'язків, 72% опитаних визнали його задовільним, але з потребою вдосконалення. Водночас 57% працівників рідко отримують підтримку від керівництва, а 43% часто стикаються з тим, що їхні повноваження не відповідають реальним завданням. Це свідчить про дефіцит управлінської комунікації та нерегульованість повноважень.

Більшість працівників (86%) задоволені рівнем відповідальності, хоча визнають, що іноді вона є надмірною. Попри те, що 57% чітко розуміють свою роль, майже половина респондентів стикається з тим, що їхні завдання не завжди відповідають професійним навичкам або не отримують належної оцінки.

Особливо тривожним є той факт, що:

- 57% працівників не мають права приймати важливі рішення;
- 71% вважають свої повноваження обмеженими;
- 57% рідко отримують зворотний зв'язок щодо виконання обов'язків;
- 57% прямо вказали на наявність проблем у розподілі обов'язків.

Отже, можна зробити висновок, що в організації існує дефіцит чіткого визначення функціональних обов'язків, розподілу повноважень і належної комунікації з боку керівництва. Це потребує перегляду посадових інструкцій, налагодження внутрішньої комунікації, посилення управлінської підтримки та розширення повноважень співробітників у межах їх компетенції.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ, ОБОВ'ЯЗКІВ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

Аналіз посадових інструкцій і функціонального розподілу обов'язків, повноважень та відповідальності в межах організаційної структури МКП «Хмельницькводоканал» дозволяє зробити висновок про високий рівень упорядкованості внутрішньої управлінської системи підприємства. Кожен структурний підрозділ виконує чітко визначені функції, а обов'язки та зона відповідальності закріплені відповідно до посад працівників. Такий підхід забезпечує прозорість процесів, дозволяє уникати дублювання функцій і підвищує відповідальність за результати роботи.

Сильними сторонами управлінської структури є [29]:

- чіткий розподіл стратегічних, технічних, виробничих і допоміжних функцій;
- логічна вертикаль підпорядкування, де кожен керівник несе персональну відповідальність за свій напрям;
- забезпечення високої гнучкості реагування на виробничі ситуації завдяки узгодженій взаємодії між підрозділами;
- наявність спеціалізованих служб, що відповідають за критично важливі напрями діяльності – охорону праці, юридичне забезпечення, бухгалтерський облік, контроль якості води, обслуговування споживачів та IT-супровід.

Разом з тим, у ході аналізу було виявлено низку аспектів, які доцільно вдосконалити для підвищення ефективності управлінської діяльності:

1. Оптимізація системи підпорядкування. Станом на сьогодні значна кількість служб і посад безпосередньо підпорядковані директору підприємства, що створює ризик надмірного управлінського навантаження. Рекомендується здійснити перерозподіл повноважень між заступниками директора, зокрема —

запровадити окремого заступника з адміністративно-господарських питань або внутрішньої координації.

2. Аудит посадових інструкцій. Незважаючи на загальну упорядкованість, спостерігається потенційне дублювання функцій між технічними службами, зокрема — між головним інженером і службою головного механіка. Необхідно провести оновлення та уточнення посадових інструкцій з метою усунення функціональних перетинів.

3. Покращення міжпідроздільної взаємодії. Відсутність чітких регламентів координації між службами може уповільнювати обмін інформацією та прийняття рішень. Доцільно запровадити регулярні міжвідділові координаційні наради або єдиний інформаційний портал для обміну документами та даними.

4. Впровадження сучасних управлінських інструментів. У структурі підприємства наразі відсутній підрозділ, відповідальний за стратегічний розвиток, аналітику чи інноваційні проєкти. Рекомендується створити відділ або групу стратегічного планування, що зможе оцінювати ризики, розробляти нові підходи до управління й впроваджувати сучасні цифрові рішення.

5. Система оцінки результативності (KPI). Для підвищення мотивації персоналу та об'єктивної оцінки ефективності доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI) на рівні кожного підрозділу з урахуванням специфіки його діяльності.

6. Розширення цифровізації управлінських процесів. Хоча IT-служба підприємства відповідає за облік споживання та телеметрію, недостатньо цифровізовані управлінські процеси. Доцільно впровадити систему електронного документообігу, автоматизований облік виконання завдань та CRM-систему для роботи зі споживачами.

7. Підвищення клієнтоорієнтованості. Контрольно-сервісний центр активно працює з населенням, проте відсутні згадки про системи зворотного зв'язку. Рекомендується впровадити інструменти моніторингу рівня

задоволеності клієнтів, створити онлайн-платформи для звернень та оцінки якості обслуговування.

Загалом, організаційна структура МКП «Хмельницькводоканал» є функціонально обґрунтованою і здатною забезпечувати стабільну роботу підприємства в умовах сучасних викликів. Запропоновані напрями вдосконалення спрямовані на підвищення ефективності управлінської діяльності, покращення внутрішньої координації та впровадження сучасних підходів до управління персоналом і обслуговування споживачів.

Опитування, проведене автором серед працівників МКП «Хмельницькводоканал», дозволило виявити ключові проблеми у сфері організації праці та управління персоналом. Із 795 співробітників участь взяли 413 осіб, що забезпечує достатній рівень репрезентативності результатів.

Напрями покращення розподілу обов'язків, повноважень та відповідальності [31; 50]:

#### 1. Удосконалення системи посадових інструкцій

Необхідно забезпечити регулярне оновлення посадових інструкцій та ознайомлення з ними всіх працівників. Доцільно провести внутрішній аудит посадових обов'язків і ліквідувати дублювання функцій.

Пропозиція:

- запровадити щорічну актуалізацію посадових інструкцій;
- провести тренінги або внутрішні брифінги для пояснення обов'язків кожної посади.

#### 2. Регулярна комунікація між керівництвом і працівниками

Інформаційна взаємодія повинна бути системною, а не ситуативною. Це дозволить уникнути непорозумінь та покращить взаємодію в команді.

Пропозиція:

- впровадження «Скрині довіри» або Google-форми для анонімних запитів щодо певних проблем;
- розробити інформаційний бюлетень або внутрішній портал з новинами, змінами та завданнями.

### 3. Оптимізація розподілу функцій між працівниками

Усунути дублювання завдань шляхом більш точного закріплення зон відповідальності, орієнтуючись на кваліфікаційний рівень та досвід співробітників.

Пропозиція:

- впровадити електронну систему обліку завдань та відповідальних осіб;
- використовувати матриці компетенцій для розподілу обов'язків згідно з професійними навичками.

### 4. Зміцнення зворотного зв'язку та системи оцінювання

Відсутність регулярної оцінки результатів знижує мотивацію. Необхідно запровадити прозору та об'єктивну систему оцінювання праці.

Пропозиція:

- раз на квартал працівнику проводять особисту оцінку, де йому надають інформацію про його сильні сторони, над чим варто працювати, як він виконує свої обов'язки, і дають рекомендації для покращення;
- визначити ключові показники ефективності (KPI) для різних посад.

### 5. Розширення повноважень для прийняття рішень

Значна частина працівників не має змоги приймати самостійні рішення. Це свідчить про централізовану модель управління, яка потребує децентралізації.

Пропозиція:

- делегувати частину управлінських повноважень на рівень структурних підрозділів;
- розробити інструкції щодо меж самостійності у прийнятті рішень для кожної посади для бригадирів та фахівців середньої ланки.

### 6. Підвищення управлінської підтримки

Працівники повинні відчувати, що у разі труднощів можуть звернутися за підтримкою. Це підвищує рівень залученості й відповідальності. За потреби, вирішує питання щодо делегування певних повноважень працівникам, які не займають певної посади.

Пропозиція:

- впровадити функцію «менторства» від досвідчених працівників;
- створити внутрішню гарячу лінію або e-mail підтримки від керівництва.

Результати опитування свідчать про наявність системних недоліків у сфері організації праці, зокрема — недостатню чіткість у розподілі обов'язків, обмеженість повноважень і дефіцит управлінської комунікації. Реалізація запропонованих напрямів покращення дозволить значно підвищити ефективність роботи персоналу, мотивацію працівників, а також забезпечити цілісне функціонування підприємства в умовах підвищених вимог до якості послуг.

На основі проведеного аналізу організаційної структури та результатів опитування працівників МКП «Хмельницькводоканал» було виявлено як сильні сторони управлінської системи, так і низку проблемних аспектів, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Зокрема, спостерігається перевантаження керівництва, дублювання функцій, нестача зворотного зв'язку тощо. У зв'язку з цим сформульовано основні напрями покращення системи управління, які подано у вигляді узагальнюючої таблиці 3.1 з аналізом потенційних вигод («профіт») та ризиків для підприємства. Такий підхід дозволяє цілісно оцінити доцільність і можливі наслідки впровадження кожної ініціативи.

Таблиця 3.1 Напрями покращення: надбання та ризики

Напрямок покращення	Надбання (переваги)	Ризики (потенційні проблеми)
1	2	3
Удосконалення системи посадових інструкцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярне оновлення посадових інструкцій підвищує чіткість обов'язків;</li> <li>- Ліквідація дублювання функцій підвищує ефективність роботи;</li> <li>- Покращення розуміння працівниками своїх обов'язків через тренінги.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Опір змінам з боку працівників;</li> <li>- Витрати часу і ресурсів на аудит і оновлення інструкцій;</li> <li>- Можливі пропуски в актуалізації.</li> </ul>

Продовження табл.3.1

1	2	3
Регулярна комунікація між керівництвом і працівниками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення прозорості управління;</li> <li>- Зменшення непорозумінь і конфліктів;</li> <li>- Покращення командної роботи через постійну інформаційну взаємодію.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низька активність працівників у використанні нових каналів;</li> <li>- Перевантаження інформацією;</li> <li>- Можлива недовіра до анонімних каналів.</li> </ul>
Оптимізація розподілу функцій між працівниками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Усунення дублювань підвищує продуктивність;</li> <li>- Розподіл за компетенціями підвищує якість виконання завдань;</li> <li>- Чітка відповідальність стимулює самостійність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Труднощі у точному визначенні зон відповідальності;</li> <li>- Суперечки між працівниками через розподіл обов'язків;</li> <li>- Витрати на впровадження електронних систем.</li> </ul>
Зміцнення зворотного зв'язку та системи оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення мотивації працівників;</li> <li>- Об'єктивне оцінювання результатів роботи;</li> <li>- Індивідуальна підтримка розвитку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сприйняття оцінок як критики може демотивувати;</li> <li>- Витрати часу на проведення оцінок;</li> <li>- Суб'єктивність оцінювачів.</li> </ul>
Розширення повноважень для прийняття рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення оперативності прийняття рішень;</li> <li>- Зростання відповідальності і ініціативності серед працівників;</li> <li>- Зниження навантаження на вищих керівників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ризик неправильних рішень через недостатній досвід;</li> <li>- Можливість перевищення повноважень;</li> <li>- Необхідність чіткого регламентування.</li> </ul>
Підвищення управлінської підтримки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання залученості та довіри працівників;</li> <li>- Підтримка у складних ситуаціях знижує стрес;</li> <li>- Передача знань і досвіду через менторство.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатня кількість досвідчених менторів;</li> <li>- Ризик перевантаження менторів;</li> <li>- Можливі конфлікти через суб'єктивну підтримку.</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу в опитуванні [36; 38]*

Проведений аналіз організаційної структури МКП «Хмельницькводоканал» та результатів внутрішнього опитування працівників свідчить про наявність загалом ефективної, але потребує модернізації системи управління. Високий рівень формалізації функцій, наявність спеціалізованих служб і логічна вертикаль підпорядкування є суттєвими перевагами. Водночас виявлено низку слабких місць, що стримують

ефективність діяльності підприємства, зокрема: перевантаження керівництва, дублювання обов'язків, відсутність належної комунікації, нечіткий розподіл повноважень і недостатній рівень зворотного зв'язку.

Запропоновані напрями вдосконалення управлінських процесів базуються як на аналізі посадових інструкцій, так і на результатах опитування персоналу, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення виявлених проблем. Впровадження відповідних змін сприятиме підвищенню прозорості управлінських рішень, залученості працівників, рівня клієнтоорієнтованості та загальної адаптивності підприємства до сучасних умов.

З метою визначення найбільш ефективних напрямів удосконалення системи розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності на підприємстві було проведено експертне оцінювання запропонованих управлінських заходів. До участі були залучені п'ять кваліфікованих експертів, які обіймають керівні посади та мають достатній практичний досвід у сфері діяльності підприємства. Експерти оцінили кожен із заходів за п'ятибальною шкалою, де вищий бал відповідав вищому рівню ефективності та доцільності реалізації відповідного напрямку.

Отримані оцінки дозволили визначити середній бал кожного заходу, на основі якого було здійснено ранжування за пріоритетністю впровадження. Такий підхід дав змогу об'єктивно порівняти запропоновані напрями покращення та виокремити ті, що, на думку фахівців, матимуть найбільший позитивний вплив на організаційну ефективність підприємства. Узагальнені результати експертного оцінювання подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Експертна оцінка заходів покращення

Напрямок покращення	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середня оцінка	Ранжування
1	2	3	4	5	6	7	8
Удосконалення системи посадових інструкцій	5	5	5	5	5	5	1

## Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Розширення повноважень для прийняття рішень	4	4	4	3	3	3,6	5
Підвищення управлінської підтримки	4	5	5	4	5	4,6	3
Впровадження КРІ та системи оцінювання	5	5	5	5	4	4,8	2
Зміцнення системи внутрішньої комунікації	4	4	3	4	4	3,8	4
Оптимізація розподілу функцій	3	3	3	3	4	3,2	6

*Джерело: складено автором на основі оцінювання експертів*

Аналіз експертних оцінок свідчить, що найбільшу ефективність і найменші ризики мають заходи, спрямовані на удосконалення системи посадових інструкцій та впровадження КРІ і системи оцінювання. Ці напрямки забезпечать чіткість у виконанні обов'язків і підвищать прозорість оцінки результатів праці.

Водночас, заходи з підвищення управлінської підтримки та зміцнення системи внутрішньої комунікації мають значний потенціал для покращення корпоративної культури і мотивації персоналу, що також важливо враховувати при плануванні змін.

Хоча розширення повноважень для прийняття рішень отримало нижчий середній бал, воно залишається важливою складовою децентралізації управління, особливо для підвищення оперативності та гнучкості роботи структурних підрозділів.

За умов обмежених ресурсів рекомендується зосередитися спочатку на заходах із найвищою середньою оцінкою, поступово впроваджуючи інші, щоб забезпечити збалансований розвиток організаційної системи. Отже, найперспективнішим є - удосконалення системи посадових інструкцій.

Далі наведено розрахунок витрат, очікуваних вигод та строків окупності кожного із заходів.

### 1. Оновлення та аудит посадових інструкцій

Орієнтовні витрати:

- залучення HR-консультанта (одноразово): 15 000 грн
- внутрішня робота кадрової служби (оплата понаднормових годин): 5 000 грн
- узгодження, затвердження, друк та комунікація нових інструкцій: 5 000 грн

Загальна сума інвестицій: 25 000 грн

Очікувані вигоди:

- Зменшення кількості управлінських помилок, конфліктів, дублювання завдань
- Орієнтовне зниження непродуктивних витрат щонайменше на 1% від фонду оплати праці адміністративного персоналу (144057 тис грн/рік)

Економічний ефект на рік: приблизно 144057 грн.

Строк окупності:  $25\ 000\ \text{грн} / 144057\ \text{грн} = 0,17$  року (приблизно 2 місяці)

Цей захід має низькі витрати, але забезпечує помітний організаційний ефект у вигляді зниження управлінських витрат. Завдяки короткому строку окупності він є ефективним для реалізації вже в короткостроковій перспективі.

### 2. Впровадження системи КРІ та оцінювання ефективності праці

Орієнтовні витрати:

- розробка системи КРІ із зовнішніми експертами: 30 000 грн
- впровадження технічної системи обліку результатів (1С або інше ПЗ): 20 000 грн
- навчання менеджерів і керівників: 10 000 грн

Загальна сума інвестицій: 60 000 грн

Очікувані вигоди:

- судячи з досвіду впровадження подібних заходів, підвищення продуктивності праці щонайменше на 3%

- поточний обсяг реалізації – 344374 тис грн/рік
- 3% приросту продуктивності дає економічний ефект( +3% до обсягу реалізації): 1033122 грн/рік

Строк окупності: 60 000 грн / 1033122 грн  $\approx$  0,06 року (~0,5 місяця)

Цей захід має найвищу економічну віддачу з усіх запропонованих. При відносно помірних інвестиціях він дає значний фінансовий ефект. Висока рентабельність, короткий термін окупності та довгостроковий позитивний вплив на мотивацію та результативність персоналу дозволяють визнати його найбільш вигідним заходом.

### 3. Покращення міжпідроздільної взаємодії

Орієнтовні витрати:

- підписка на платформу (Google Workspace, Bitrix24, Asana тощо): 10 000 грн/рік
- організація періодичних міжпідроздільних нарад (кава-брейки, витрати на канцтовари тощо): 5 000 грн
- витрати на внутрішнє навчання та адаптацію до цифрової взаємодії: 10 000 грн

Загальна сума інвестицій: 25 000 грн

Очікувані вигоди:

- зменшення часу на узгодження рішень, зниження ризику управлінських помилок
- орієнтовна економія часу працівників та зменшення непрямих витрат: 25 000 грн/рік

Строк окупності: 25 000 грн / 25 000 грн = 1 рік

Цей захід має найдовший строк окупності, однак забезпечує стійке покращення організаційної культури, підвищення командної узгодженості та запобігання конфліктам. Економічний ефект є помірним, але якісні вигоди (зростання довіри, зниження напруги між підрозділами, ефективніше планування) не підлягають прямій фінансовій оцінці, але відіграють ключову роль у тривалому періоді.

Результати цих розрахунків можна представити в порівняльній формі (табл.3.3).

Таблиця 3.3 Узагальнена таблиця результатів

Захід	Інвестиції (грн)	Річна економія (грн)	Строк окупності
Оновлення посадових інструкцій	25 000	50 000	6 місяців
Впровадження КРІ та оцінювання	60 000	450 000	1,5 місяця
Покращення міжпідроздільної взаємодії	25 000	25 000	12 місяців

*Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу*

На основі проведеного аналізу трьох запропонованих заходів щодо вдосконалення системи розвитку персоналу МКП «Хмельницькводоканал» можна зробити висновок, що всі вони є доцільними до впровадження, проте мають різний рівень економічної ефективності, строки окупності та організаційний вплив.

Найбільш економічно вигідним серед проаналізованих варіантів є впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) та оцінювання результатів праці персоналу. При відносно помірних інвестиціях (60 тис. грн) цей захід забезпечує значне зростання продуктивності праці, що в грошовому еквіваленті може скласти понад 1 млн грн додаткового економічного ефекту щороку. Окупність проекту становить лише 18 днів, що свідчить про його високу рентабельність і стратегічну доцільність.

Оновлення посадових інструкцій також є ефективним кроком, який забезпечує швидке повернення інвестицій (строк окупності – 2 місяці) та дозволяє покращити структуру управління, уникнути дублювання функцій і знизити ризики прийняття неякісних рішень.

Покращення міжпідроздільної взаємодії, хоча й має довший строк окупності (1 рік), є важливою умовою для підвищення узгодженості дій персоналу, прискорення процесів комунікації, зниження конфліктності та формування сприятливого внутрішнього клімату в колективі.

Таким чином, для забезпечення ефективного розвитку персоналу МКП «Хмельницькводоканал» доцільно реалізовувати не один із заходів, а комплексне впровадження всіх трьох, із пріоритетом на КРІ, що дасть можливість отримати як швидкий економічний результат, так і довгострокові організаційні переваги. Це створить фундамент для побудови сучасної системи управління персоналом, що буде орієнтована на результативність, прозорість, мотивацію і розвиток людського капіталу підприємства.

## ВИСНОВКИ

У результаті глибокого теоретичного дослідження було встановлено, що ефективний розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності є ключовим чинником успішного функціонування будь-якого підприємства. Правильна організація цього процесу формує основу для злагодженої роботи колективу, дозволяє чітко визначити, хто за що відповідає, забезпечує контроль за виконанням завдань і запобігає дублюванню функцій.

Вітчизняні підходи до розподілу повноважень здебільшого орієнтовані на формалізацію, централізацію управління та жорсткий контроль. Така система підкреслює важливість суворого дотримання посадових інструкцій, визначення чітких меж відповідальності й ієрархічної підпорядкованості, що забезпечує стабільність і впорядкованість процесів, особливо у державних і комунальних структурах.

Натомість зарубіжні практики акцентують увагу на гнучкості управління, делегуванні повноважень, активному залученні працівників до процесів прийняття рішень і розвитку командної взаємодії. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищує мотивацію персоналу та сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на розвиток і інновації.

Оптимальним напрямом розвитку для сучасних підприємств, особливо в умовах мінливої ринкової кон'юнктури та зростаючої конкуренції, є поєднання переваг обох підходів. Такий інтегративний підхід дозволяє зберегти необхідний рівень формалізації і контролю, водночас забезпечуючи гнучкість, делегування повноважень і розвиток персоналу. Це сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації ресурсів і загальній результативності підприємства.

Ефективний розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності є невід'ємною складовою результативного управління будь-яким підприємством. Особливо це актуально для комунальних підприємств, таких як водоканали, які виконують важливу соціальну функцію — забезпечення населення якісними

послугами водопостачання і водовідведення. В умовах таких підприємств пріоритетами є стабільність роботи, своєчасне реагування на аварійні ситуації, високий рівень сервісу та ефективність внутрішніх процесів.

Залежно від специфіки організації, доцільно застосовувати різні управлінські підходи: делегування, децентралізацію повноважень, командний чи матричний тип організації. Вони забезпечують необхідну гнучкість і оперативність, що дозволяє швидко приймати рішення в кризових ситуаціях та підвищує рівень залученості персоналу у процес управління. Водночас важливо дотримуватись основних організаційних принципів — єдиноначальності, паритету, чіткості розподілу функцій, ефективного контролю і зворотного зв'язку. Ці принципи створюють умови для організаційної чіткості, злагодженості дій працівників та мінімізації внутрішніх конфліктів.

Аналіз організаційної структури МКП «Хмельницькводоканал» засвідчив, що існуюча система розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності має достатній рівень упорядкованості і функціональної чіткості. Наявність ієрархічної структури та регламентованих посадових інструкцій сприяють ефективній взаємодії між підрозділами, чіткій координації робіт і контролю за виконанням завдань. Це, у свою чергу, підвищує відповідальність кожного працівника та якість надання послуг.

Однак, результати опитування персоналу свідчать про наявність певних проблем у внутрішній комунікації: 71% респондентів зазначили, що лише частково впевнені у повному розумінні своїх посадових обов'язків. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення інформаційного забезпечення працівників, оновлення та уніфікації посадових інструкцій, а також підвищення прозорості управлінських процесів. Відсутність чіткого розуміння функціональних обов'язків може призводити до виникнення конфліктів, неузгодженості дій і зниження продуктивності.

Таким чином, наявна система розподілу повноважень є загалом ефективною, але потребує посилення у напрямку внутрішньої комунікації, уточнення посадових обов'язків і покращення зворотного зв'язку з персоналом.

На основі комплексного аналізу трьох ключових заходів з удосконалення системи розвитку персоналу МКП «Хмельницькводоканал» було визначено, що найефективнішим є впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) та регулярне оцінювання результатів праці.

Інвестиції у впровадження системи КПІ становлять 60 000 грн, які включають розробку методології, залучення зовнішніх експертів, впровадження необхідного програмного забезпечення та проведення навчання керівників і працівників. Водночас очікуваний економічний ефект від підвищення продуктивності щонайменше на 3% забезпечує додатковий прибуток понад 1 033 000 грн на рік. Строк окупності цього заходу становить усього близько 0,06 року, або приблизно 18 днів, що є вкрай вигідним показником і свідчить про високу ефективність інвестицій.

Впровадження КПІ не тільки сприяє зростанню продуктивності, а й виконує важливу мотиваційну функцію. Воно стимулює працівників досягати поставлених цілей, підвищувати власну відповідальність за результати роботи, а також створює прозорі умови оцінювання праці. Це сприяє підвищенню довіри між працівниками і керівництвом, забезпечує своєчасне виявлення проблемних зон та оперативне коригування управлінських рішень.

У порівнянні з КПІ, оновлення та аудит посадових інструкцій є менш затратним заходом — приблизно 25 000 грн. Цей крок також дає позитивний ефект у вигляді зниження дублювання функцій, зменшення кількості управлінських помилок і внутрішніх конфліктів. Очікуваний економічний ефект сягає 144 000 грн на рік, а строк окупності — близько двох місяців. Хоча цей захід і має нижчу економічну ефективність у порівнянні з КПІ, він є важливим для підвищення внутрішньої організації і повинен розглядатися як доповнюючий.

Щодо заходів із покращення міжпідроздільної взаємодії, то вони потребують аналогічних інвестицій (близько 25 000 грн), однак мають найтриваліший строк окупності — близько одного року. Очікуваний економічний ефект від цих заходів становить орієнтовно 25 000 грн на рік. Проте

якісні переваги у вигляді покращення комунікації, прискорення ухвалення рішень, зниження конфліктності та зміцнення командної роботи мають стратегічне значення для довгострокового розвитку організації. Вони важко піддаються безпосередньому фінансовому виміру, але є критично важливими для підтримки сталості і адаптивності підприємства.

Отже, пріоритетним і найдоцільнішим заходом для швидкого і ефективного розвитку системи управління персоналом МКП «Хмельницькводоканал» є впровадження системи КРІ. Це дозволить не лише отримати швидкий фінансовий результат, а й закласти міцний фундамент для підвищення мотивації, відповідальності та продуктивності працівників.

Оновлення посадових інструкцій та покращення міжпідроздільної взаємодії варто розглядати як важливі супутні кроки, що забезпечать стабільність, чіткість функцій і злагодженість роботи колективу у довгостроковій перспективі.

Комплексне і послідовне впровадження цих трьох заходів дозволить створити сучасну, ефективну систему управління персоналом, орієнтовану на результативність, прозорість, мотивацію та сталий розвиток людського капіталу підприємства. Це є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності, якості послуг та забезпечення сталого функціонування підприємства у сучасних економічних умовах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління персоналом / Г. М. Шевченко та ін. 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/15454> (дата звернення: 06.06.2025).
2. Арцибашева О. І. Політика розподілу і напрямки її вдосконалення на підприємстві : thesis. 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12502> (дата звернення: 21.02.2025).
3. Бабінська С. Інформаційне забезпечення ведення управлінського обліку на підприємстві. *Economics. Management. Innovations*. 2019. № 1(24). URL: [https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2019-1\(24\)-1](https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2019-1(24)-1) (дата звернення: 21.02.2025).
4. Баланс МПК «Хмельницькводоканал» за 2020 рік.
5. Баланс МПК «Хмельницькводоканал» за 2021 рік.
6. Баланс МПК «Хмельницькводоканал» за 2022 рік.
7. Баланс МПК «Хмельницькводоканал» за 2023 рік.
8. Білоус С. П., Власенко А. Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17–21. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4> (дата звернення: 01.05.2025).
9. Бреус С. В., Кириленко І. В. Управління персоналом підприємства . 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10841> (дата звернення: 06.06.2025).
10. Буткевич О. Г. Розвиток управлінських функцій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Філософія. Політологія*. 2000. Вип. 31. С. 21–25.
11. Великий Ю. В. Етапи внутрішнього аудиту на підприємстві. *Агросвіт*. 2017. № 7, квіт. С. 28–31.

12. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

13. Гуцуляк Н. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3. С. 111–118. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11>

14. Закон України “Про підприємництво”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>

15. Звіт про фінансові результати МПК «Хмельницькводоканал» за 2020 рік.

16. Звіт про фінансові результати МПК «Хмельницькводоканал» за 2021 рік.

17. Звіт про фінансові результати МПК «Хмельницькводоканал» за 2022 рік.

18. Звіт про фінансові результати МПК «Хмельницькводоканал» за 2023 рік.

19. Іванова Т. В. Організаційно-економічний механізм впровадження соціальної відповідальності на підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135693> (дата звернення: 21.02.2025).

20. Їжак О. І. Форми правління і розподіл повноважень у сфері національної безпеки: європейський досвід і перспективи для України. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 1 (10). С. 211–217.

21. Козьмук Н. І., Власенко К. К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник Університету банківської справи*. 2019. № 2-3(35-36). С. 145–150. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3\(35-36\)2019193955](https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3(35-36)2019193955)

22. Кондратюк М. В., Москова О. А., Шевцов Д. С. Сучасні інструменти для забезпечення ефективного управління на підприємстві. *Вісник економіки*

- транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 67–74.  
URL: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306313>
23. Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2021. № 18 (71). С. 101–111.  
URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-12](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-12) (дата звернення: 18.03.2025).
24. Лиска П. О. Основні методи оцінювання ефективності діяльності політики корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві. *Екзистенційні виклики освіти, науки, безпеки та здоров'я в сучасних умовах: пошуки молодих вчених*. 2024. С. 175–177.  
DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-479-8-50>
25. Мехед Д. Б. Захист інформації на підприємстві. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія "Технічні науки"*. 2014. № 2 (73). С. 143–148.
26. МПК «Хмельницькводоканал». URL: <https://water.km.ua/>
27. Назаренко Н. С. Моніторинг програмного забезпечення оптимізації управлінських процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 9. С. 202–210.
28. Ольшанська Я. В. Управління продуктивністю праці на підприємстві. *Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні*. 2009. Вип. 9. С. 122–129.
29. Опитування щодо оцінки ефективності розподілу обов'язків, повноважень та відповідальності на підприємстві. URL: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScVYK3rCdRrQoS4h4t4hmLD6lTCTEJgCWIAFCg\\_WdJpdC0YPg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScVYK3rCdRrQoS4h4t4hmLD6lTCTEJgCWIAFCg_WdJpdC0YPg/viewform)
30. Пашутинський Є. К. Посадові інструкції. Освіта, культура, мистецтво. Київ : КНТ, 2006. 240 с.
31. Поляков М. А. Фінансове планування на підприємстві. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 80–84.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-14>

32. Про встановлення тарифів на централізоване водопостачання та централізоване водовідведення МКП «Хмельницькводоканал». URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vstanovlennya-tarifiv-na-centralizovane-vodopostachannya-ta-centralizovane-vodovidvedennya-miskomu-komunalnomu-pidpriyemstvu-hmelnickvodokanal-3>
33. Прокопець Л. В. Роль аудиту персоналу на підприємстві. *Агросвіт*. 2017. № 23, груд. С. 62–65.
34. Сайт МКП «Хмельницькводоканал», вкладка «Основне про підприємство». URL: [https://water.km.ua/?page\\_id=827](https://water.km.ua/?page_id=827)
35. Саркісян Н. А. Дослідження картування циклу PDCA, функцій управління та основних завдань управлінських процесів. *Economic Synergy*. 2024. № 4. С. 231–241. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2024-4-17> (дата звернення: 21.02.2025).
36. Сербін В. В. П-менеджмент (менеджмент майбутнього): 2020. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/9205> (дата звернення: 18.03.2025).
37. Сизоненко В. Підприємництво.. – К.: Вікар. – 2011. – 436 с.
38. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 416 с.
39. Соколовська К. В. Делегування повноважень як чинник ефективності управлінських рішень на підприємстві: thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7818> (дата звернення: 21.02.2025).
40. Статут МПК «Хмельницькводоканал».
41. Сучасні технології управління персоналом / Є. Рудніченко та ін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. Т. 310, № 5(1). С. 311–315. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51)
42. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2015. – 456 с.
43. Терьохін С. В., Шеховцова І. А. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством. 2014. С. 269–275.

44. Уткін Н, Ю. Професія менеджер. – К.: Видавництво, 2014. – 84 с.
45. Халіна О. В. Організаційне забезпечення функціонування системи контролінгу на підприємстві. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. Вип. 2 (53). С. 236–243.
46. Хміль Ф. І. Менеджмент. – К.: Вища школа, 2015. – 318 с.
47. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні. – Львів, 2013.
48. Чухно А. А., Ещенко П. С. Основи економічної теорії. – К.: Вища школа, 2011. – 292 с.
49. Швардак М., Халус О. Делегування повноважень як технологія ефективного педагогічного менеджменту. *Педагогічний дискурс*. 2021. № 31. С. 14–20. URL: <https://doi.org/10.31475/ped.dys.2021.31.02> (дата звернення: 21.02.2025).
50. Шпандарук В. О. Управління ризиками у системі управління персоналом підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 12. С. 8–10.
51. Шубалий О. М. Управління персоналом : підручник. Луцьк, 2018. 404 с.

**Виконав:** студент 4 курсу  
спеціальності 073 Менеджмент  
денної форми навчання  
«\_\_\_» червня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Богдан ЦІРПЕЛЬ**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

**Науковий керівник**  
професор кафедри,  
доктор економічних наук, професор  
«\_\_\_» червня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Олена ЧМИР**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
«\_\_\_» червня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Наталія ЗАХАРКЕВИЧ**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця 2.1 Особливості організації виробництва МКП «Хмельницькводоканал»

Джерело: складено за даними МКП «Хмельницькводоканал» [26; 40]

Основні аспекти організації виробництва	Характеристика
Тип виробництва	серійний
Вид виробничої структури	змішана
Основні цехи	виробничий, автотранспортний, електродільниця, планово-економічний, відділ кадрів, бухгалтерський
Структура цеху і його управління (на прикладі провідного)	начальник, спеціалісти, службовці, виробничий персонал, основні робітники, допоміжні робітники
Допоміжні цехи	дільниця ВКМ, лабораторія, господарська служба і т.д.
Основні технологічні операції	ремонт та обслуговування системи водопостачання
Провідні цехи/провідне устаткування	Резервуари запасу води – 9 штук загальним об'ємом 30 тис. метрів куб, 106 км колекторів діаметром від 100 мм до 2000 мм 5 міських каналізаційних станцій – 20 насосних агрегатів решітки, пісколовки, первинні відстійники, аеротенки, мулові стави, 5 насосних станцій з 14- насосами, повітродувка з 3-ма повітронагнітачами, кабельні лінії – 70 км, повітряні лінії електропередач – 10 км, трансформаторні підстанції – 40 шт.
Спосіб організації руху предметів праці	послідовний

## Додаток Б

Таблиця 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2020-2024 р.

Показники	Одиниця виміру	2020 р.	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2020 р.
			абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	8	9	10
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	224 149	268 913	120%	308 297	115%	325 255	106%	344 374	106%	153,6%
Середньоспискова чисельність працівників	осіб	822	828	101%	819	99%	811	99%	795	98%	96,7%
Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн.	272,7	324,8	119%	376,4	116%	401,1	107%	433,2	108%	158,9%
Фонд оплати праці	тис. грн.	106247	129 475	122%	130 857	101%	140 840	108%	144 057	102%	135,6%
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	10771,2	13030,9	121%	13314,7	102%	14471,8	109%	15100,3	104%	140,2%
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	205 853	243 193	118%	351 060	144%	427 128	122%	427 128	100%	207,5%
Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	5 414	4 247	78%	2 089	49%	-12290	-588%	-48 657	396%	-898,7%
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,92	0,9	98%	1,14	126%	1,31	115%	1,24	94%	134,8%
Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг	%	2,63	1,75	66%	0,01	0%	-0,03	-484%	-0,11	396%	-4,2%
Рентабельність/збитковість продажу	%	2,42	1,58	65%	0,68	43%	-3,78	-558%	-14,13	374%	-583,9%
Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	305663,5	329711,5	108%	352127,5	107%	363063	103%	471094,5	130%	154,1%
Фондовіддача	грн./грн.	0,7	0,8	111%	0,9	107%	0,9	102%	0,7	82%	100,0%

Джерело: складено за даними МКП «Хмельницькводоканал» [4-8; 15-18]

## Додаток В

Таблиця 1.3 Матриця SWOT-аналізу МКП «Хмельницькводоканал»

		Зовнішнє середовище	
Внутрішнє середовище	Можливості: Модернізація обладнання та інфраструктури за рахунок державних, міських або міжнародних програм підтримки. Залучення грантового та інвестиційного фінансування (наприклад, від міжнародних фондів екології та енергозбереження). Підвищення якості послуг та впровадження «розумних» систем обліку (smart-лічильники). Розширення платних послуг: лабораторні дослідження, обслуговування приватних мереж, водопостачання новобудов. Участь у національних та регіональних проєктах з екологізації.	Загрози: Економічна нестабільність та зростання вартості ресурсів (електроенергії, пального, матеріалів). Погіршення платоспроможності споживачів (проблеми з оплатою послуг). Зношеність інфраструктури — ризики аварій, втрат води, перебоїв у постачанні. Ризики пов'язані з війною в Україні — можливі руйнування інфраструктури або обмеження у фінансуванні. Загострення екологічної ситуації — забруднення джерел підземної води. Конкуренція з боку приватних підрядників у виконанні монтажних-ремонтних робіт.	
	Сильні сторони: Довготривала історія та досвід: підприємство функціонує з 1909 року, має розвинену структуру та глибокі знання у сфері водопостачання. Монопольне становище в місті: основний постачальник питної води та водовідведення у Хмельницькому. Розвинена матеріально-технічна база: 672 км водопровідних мереж, 396 км каналізаційних, 27 насосних станцій, очисні споруди, резервуари, сучасне обладнання. Високий рівень охоплення споживачів: забезпечення до 95% міста водою з Чернелівського водозабору. Багатофункціональність: окрім водопостачання, підприємство виконує ремонтні роботи, перевірку лічильників, дослідження якості води, транспортні послуги. Власна стратегія розвитку та впровадження енергозберігаючих технологій. Кваліфікований персонал і структуроване управління.	Поле СіМ – Впровадження нових технологій (енергозбереження, smart-лічильники, GIS-системи) на базі вже розвиненої інфраструктури та кваліфікованого персоналу. – Підвищення лояльності клієнтів завдяки стабільності послуг, багаторічному досвіду та впровадженню онлайн-сервісів (кабінет споживача, мобільні додатки). – Участь у міжнародних та державних програмах модернізації з використанням напрацьованої стратегії розвитку. – Залучення додаткових джерел доходу через розширення платних послуг (аналізи води, обслуговування систем у приватному секторі). – Розширення географії надання послуг у навколишніх громадах на основі наявної матеріальної бази.	
	Поле СіЗ – Опора на монопольне становище та довіру громади для стабілізації доходів у періоди економічної нестабільності. – Підвищення автономності та резервного забезпечення (вода, електрика) — враховуючи загрозу війни або збоїв постачання. Можливість конкурувати з приватними підрядниками завдяки повному циклу послуг і досвіду. – Адаптація до тарифної політики через ефективніше планування витрат — використання власних ресурсів для часткової компенсації змін у фінансуванні. – Використання матеріально-технічної бази для швидкого реагування на аварії, незважаючи на зношеність мереж.		

<p>Слабкі сторони:</p> <p>Низька рентабельність та зростаючі збитки: чистий прибуток зменшився з +5 414 тис. грн у 2020 до -48 657 тис. грн у 2024 році.</p> <p>Зростання собівартості послуг: собівартість реалізованої продукції значно зросла (з 205 млн грн до 427 млн грн).</p> <p>Зниження ефективності використання основних фондів: падіння фондоддачі з 0,9 до 0,7 грн/грн.</p> <p>Високий рівень енергоспоживання: добове споживання електроенергії 69,5 тис. кВт/год.</p> <p>Зменшення чисельності персоналу: з 822 до 795 осіб (можливе перевантаження існуючого штату).</p> <p>Залежність від тарифної політики та рішень міської ради.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Невисока гнучкість у зміні цінової політики через комунальний статус.</li> </ul>	<p>Поле СлМ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження нових методів мотивації працівників (гнучкий графік, премії, навчання) — для подолання демотивації та кадрових втрат.</li> <li>– Залучення інвестицій та грантів для заміни застарілого обладнання, що дозволить зменшити енергоспоживання і втрати води.</li> <li>– Оптимізація структури персоналу з урахуванням автоматизації деяких функцій.</li> <li>– Інформаційні кампанії про збереження води як інструмент скорочення навантаження на систему.</li> <li>– Очищення водойм і екологічні ініціативи — шлях до покращення репутації та участі в екофінансуванні.</li> </ul>	<p>Поле СлЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення кількості виконавчого персоналу або його перерозподіл для зниження перевантаження на фоні скорочення штату.</li> <li>– Укладання довгострокових договорів з ключовими клієнтами для забезпечення фінансової стабільності, попри обмежену тарифну гнучкість.</li> <li>– Модернізація мережі з метою зниження втрат води — зменшення ризику аварій.</li> <li>– Впровадження кризових планів реагування (на випадок руйнування об'єктів, скорочення бюджету тощо).</li> <li>– Розробка альтернативних фінансових стратегій — часткова комерціалізація окремих підрозділів, співпраця з приватними партнерами.</li> </ul>
--	---	---

*Джерело: складено автором на основі [26] та власних спостережень*

## Додаток Г

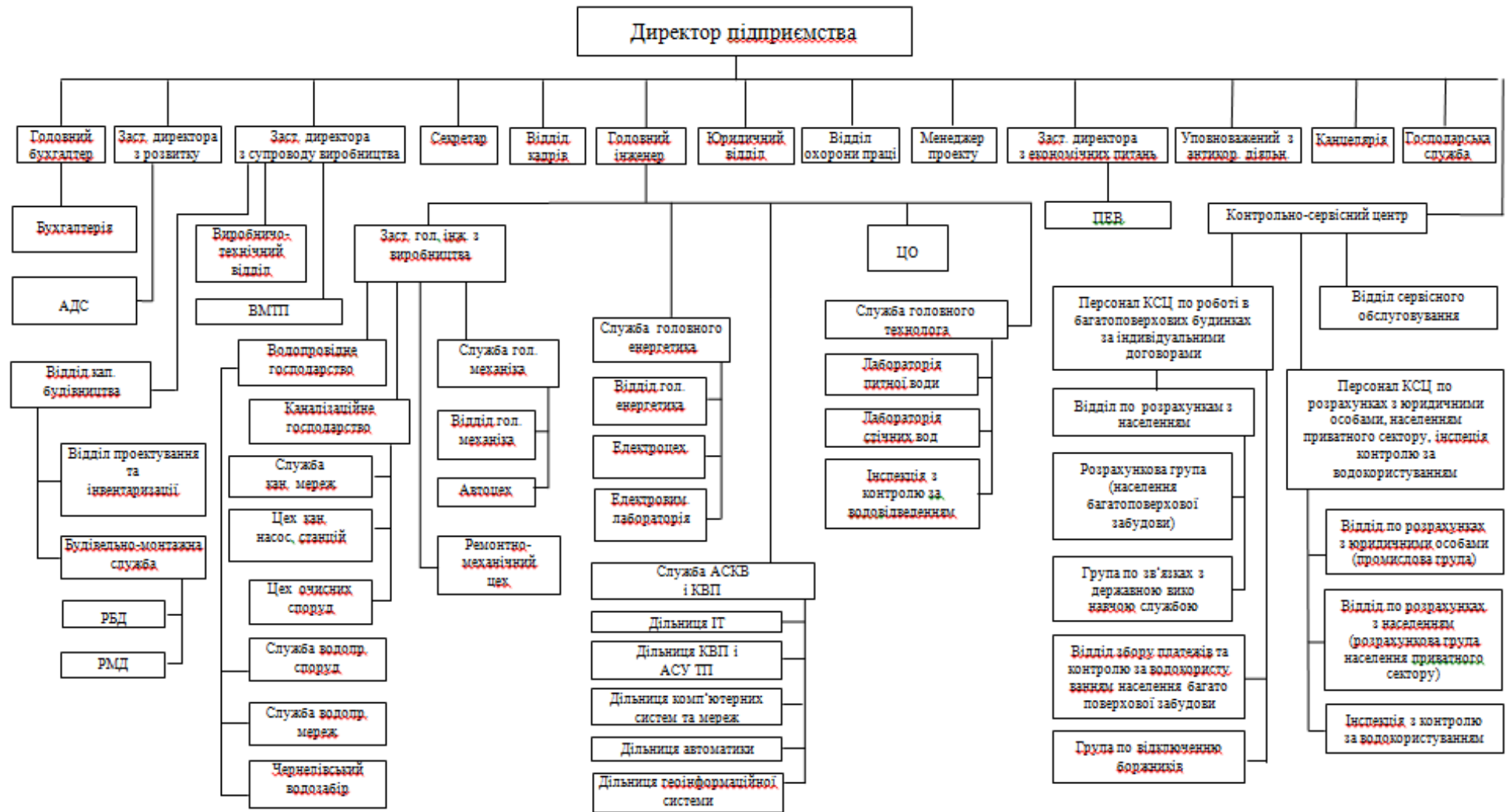


Рисунок - Організаційна структура МКП «Хмельницькводоканал»

Джерело: складено за даними МКП «Хмельницькводоканал» [26]