

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОВАЛЕНКО АНАСТАСІЯ ВАЛЕНТИНІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
доктор економічних наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
« ____ » _____ 2026 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Олеся ТОМЧУК,
професор кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
доктор економічних наук, професор

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця - 2026

АНОТАЦІЯ

Коваленко А. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти системи управління персоналом підприємства. Розкрито сутність, цілі та методи управління персоналом, узагальнено сучасні підходи до кадрового менеджменту. Проаналізовано організаційно-економічну діяльність КП «Жмеринкаводоканал» та оцінено кадровий склад підприємства. Визначено основні проблеми, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління персоналом. Оцінено їх ефективність і доцільність.

Ключові слова: управління персоналом, кадрова політика, мотивація, HR-технології, ефективність управління, комунальне підприємство.

70 с., 25 табл., 6 рис., 4 дод., 42 джерела.

ABSTRACT

Kovalenko A. V. Improvement of HRM System of an Enterprise. Specialty 073 Management. Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

The qualification (bachelor's) thesis explores the theoretical and practical aspects of the enterprise's personnel management system. The essence, goals and methods of personnel management are revealed, modern approaches to personnel management are summarized. The organizational and economic activities of the KP "Zhmerynkavodokanal" are analyzed and the personnel composition of the enterprise is assessed. The main problems that affect the efficiency of the enterprise's activities are identified. Measures are proposed to improve the personnel management system. Their effectiveness and feasibility are assessed.

Keywords: personnel management, personnel policy, motivation, HR technologies, management efficiency, municipal enterprise.

70 pp., 25 tables, 6 figures, 4 appendices, 42 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність, цілі та завдання управління персоналом	6
1.2 Еволюція підходів до управління персоналом та сучасні концепції	11
1.3 Методи та інструменти управління персоналом підприємства	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП «ЖМЕРИНКАВОДОКАНАЛ»	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства КП «ЖМЕРИНКАВОДОКАНАЛ»	18
2.2 Оцінка кадрового складу та ефективності управління персоналом	27
2.3 Аналіз проблем та недоліків у системі управління персоналом підприємства	35
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП «ЖМЕРИНКАВОДОКАНАЛ»	43
3.1 Розробка заходів щодо покращення управління персоналом.....	43
3.2 Впровадження сучасних HR-технологій та інструментів.....	49
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	55
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємствах комунальної сфери, діяльність яких безпосередньо пов'язана із забезпеченням життєво важливих потреб населення. У сучасних умовах стабільне функціонування підприємства значною мірою залежить від якості кадрової політики, рівня мотивації працівників, організації праці, професійного розвитку персоналу та ефективності використання трудового потенціалу. КП «Жмеринкаводоканал» є підприємством, для якого удосконалення управління персоналом має особливе значення, оскільки від роботи його працівників залежить якість надання послуг водопостачання та водовідведення.

Метою дослідження є визначення особливостей системи управління персоналом підприємства КП «Жмеринкаводоканал», а також розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність, цілі та завдання управління персоналом підприємства;
- дослідити сучасні підходи, методи та інструменти управління персоналом;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності КП «Жмеринкаводоканал»;
- проаналізувати кадровий склад підприємства та ефективність управління персоналом;
- виявити основні проблеми у системі управління персоналом підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві КП «Жмеринкаводоканал».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал».

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні наукових підходів до управління персоналом та можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності КП «Жмеринкаводоканал». Отримані результати можуть сприяти покращенню кадрової політики підприємства, підвищенню мотивації працівників, удосконаленню організації праці, розвитку персоналу та загальному підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків, який включає 42 літературних найменування. Основний текст роботи викладено на 70 сторінках, робота містить 25 таблиць, 6 рисунків та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, цілі та завдання управління персоналом

Тривалий час у системі управління підприємствами основна увага приділялася раціональному використанню фінансових і матеріальних ресурсів, тоді як персонал здебільшого розглядався як елемент витрат. Результативність кадрової політики переважно визначалася рівнем зниження витрат, зокрема за рахунок оптимізації оплати праці. За такого підходу значення людського чинника недооцінювалося, хоча саме він є важливою складовою управлінської системи та суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства. З часом у науковій думці та практиці управління утвердилося розуміння, що персонал не слід розглядати лише як витратну складову організації [22]. Працівники є одним із визначальних факторів розвитку підприємства, а реалізація їхнього потенціалу потребує цілеспрямованого, системного та професійного управління.

Унаслідок цього відбувся поступовий перехід від традиційного бачення працівників як переважно джерела витрат до сучасного розуміння персоналу як головного ресурсу підприємства. Сьогодні управлінські підходи орієнтовані на визнання того, що саме ефективність використання людського потенціалу значною мірою визначає економічний розвиток підприємства. Тому замість простого скорочення витрат на персонал дедалі більше уваги приділяється створенню умов для професійного розвитку працівників, підвищення їхньої компетентності, посилення мотивації та активного залучення до реалізації стратегічних цілей організації.

Для глибшого розуміння економічної сутності поняття «персонал» доцільно звернутися до наукових підходів до його тлумачення. У таблиці 1.1

узагальнено основні визначення поняття «персонал», запропоновані різними авторами.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «персонал» у наукових підходах

Автор	Визначення поняття «персонал»
Шубалий О. М., Рудь Н. Т.	Персонал трактується як найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, здатний самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично сприймати поставлені вимоги та має власні інтереси [38].
Махмудов Х. З., Чухліб В. Є.	Персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства, що визначає ефективність його функціонування та подальший розвиток, особливо в умовах нестабільності [20].
Дашко І. М., Михайліченко Л. В.	Персонал підприємства – це сукупність працівників, які є ключовим ресурсом організації, виконують професійні функції відповідно до своєї компетентності та формують її кадровий потенціал [9].
Корольков В. В., Бабенко Д. О.	Персонал – це не просто сукупність зайнятих працівників, а найважливіший елемент, від якого залежать результати господарської діяльності, конкурентоспроможність організації та її здатність адаптуватися до ринкових викликів [15].
Голобородько А. Ю., Плевако Н. О., Кусова Д. М.	Персонал підприємства трактується як один із ключових ресурсів, сформований із людських ресурсів і наділений професійними навичками, знаннями та компетентностями працівників, що створюють додану вартість і забезпечують стратегічний розвиток підприємства [7].
Тимошенко В. Б.	Персонал визначається як ключовий капітал підприємства, який забезпечує успішність і стійкість бізнесу в умовах нестабільності та є рушійною силою організації [29].
Шаповал О. А.	Персонал підприємства – це сукупність працівників, які становлять головний резерв організації та одночасно виступають і об'єктом, і суб'єктом управління [33].
Станіславик О. В., Коваленко О. М.	Персонал розглядається як стратегічний актив підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність і результативність використання ресурсів [27].
Літорович О. В.	Персонал підприємства розглядається як стратегічний ресурс, який змінюється під впливом цифровізації, а сучасні технології трансформують підходи до добору, навчання та використання кадрів [18].

Як свідчать дані таблиці 1.1, у сучасних наукових підходах поняття «персонал» розглядається значно ширше, ніж просто сукупність найманих працівників. Таким чином, узагальнення наукових підходів до трактування поняття «персонал» дає змогу зробити висновок, що в сучасних умовах він є не лише функціональним елементом підприємства, а й його стратегічним активом, від якого безпосередньо залежать результативність діяльності,

інноваційний розвиток, управлінська гнучкість і ринкові позиції суб'єкта господарювання.

У науковій літературі функції персоналу розглядаються у тісному взаємозв'язку з його роллю у виробничих, управлінських, інноваційних і соціальних процесах [12]. Для впорядкування зазначених положень доцільно узагальнити основні функції персоналу підприємства в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні функції персоналу підприємства в системі господарської діяльності

Функція персоналу	Зміст функції	Значення для підприємства
Виробнича	Виконання операцій, пов'язаних зі створенням продукції, наданням послуг, виконанням робіт, обслуговуванням виробничого процесу	Забезпечує безпосереднє формування результату основної діяльності підприємства
Управлінська	Прийняття рішень, координація трудових процесів, організація роботи підрозділів, контроль за виконанням завдань	Формує керованість підприємства та забезпечує узгодженість дій усіх структурних елементів
Організаційна	Розподіл функцій між працівниками, підтримання трудової дисципліни, регламентація виконання робіт	Сприяє впорядкованості трудових процесів та раціональному використанню трудових ресурсів
Економічна	Забезпечення ефективного використання ресурсів, вплив на продуктивність праці, собівартість, прибутковість та конкурентоспроможність	Визначає результативність діяльності підприємства та рівень його економічної стійкості
Інноваційна	Генерування нових ідей, участь у впровадженні змін, адаптація до технологічних та організаційних нововведень	Підвищує здатність підприємства до розвитку, модернізації та адаптації до зовнішніх викликів
Соціальна	Формування трудового колективу, підтримання внутрішньої взаємодії, соціальної стабільності та корпоративної культури	Забезпечує стійкість трудових відносин і сприятливий соціально-психологічний клімат
Інформаційно-комунікаційна	Передача інформації, забезпечення внутрішньої координації, підтримання професійної взаємодії між працівниками і підрозділами	Підвищує швидкість та якість управлінських рішень, зменшує ризик інформаційних втрат
Розвивальна	Накопичення знань, професійне зростання, підвищення кваліфікації, розширення компетентностей	Формує кадровий потенціал і створює передумови для довгострокового розвитку підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [10]

Як видно з таблиці 1.2, функції персоналу підприємства не обмежуються лише виконанням безпосередніх трудових операцій. Виробнича функція є базовою, однак її реалізація неможлива без організаційної та управлінської складових.

Розглянемо тепер класифікацію персоналу. У науковій літературі наводяться різні підходи до класифікації персоналу. З урахуванням наведених положень у додатку В систематизовано основні класифікаційні ознаки персоналу підприємства.

У таблиці В1 показано, що класифікація персоналу підприємства має багатокритеріальний характер і охоплює функціональні та соціально-економічні аспекти. Найпоширенішим є поділ персоналу за участю в основній діяльності підприємства та характером виконуваних функцій. Це дає змогу визначити, які працівники безпосередньо формують виробничий результат, а які забезпечують управлінський, технічний чи допоміжний супровід. У межах економічної теорії персонал поділяють на промисловий і непромисловий, а також на керівників, фахівців, службовців і робітників, що дозволяє оцінити забезпеченість підприємства необхідними категоріями працівників.

У сучасних умовах управління персоналом є важливою складовою загальної системи управління підприємством, оскільки через працівників реалізуються виробничі, економічні, організаційні та соціальні цілі. Конкуренція, цифровізація, трансформація зайнятості й нестабільність зовнішнього середовища посилюють роль людського капіталу та актуальність дослідження управління персоналом [36]. Нині воно не обмежується кадровим обліком, а охоплює формування, використання, розвиток, оцінювання й утримання персоналу відповідно до стратегічних потреб підприємства. У науковій літературі управління персоналом переважно розглядається як системний і безперервний процес впливу на працівників і трудові відносини для досягнення цілей підприємства. У додатку Г наведено основні визначення цього поняття. У таблиці 1.2 простежується, що поняття «управління персоналом» у сучасній науковій думці має декілька взаємопов'язаних

характеристик. забезпечення підприємства працівниками, а й організацію їх ефективного використання, мотивацію, розвиток, оцінювання та адаптацію до змін.

Узагальнюючи наведені підходи, слід зазначити, що важливою складовою системи управління персоналом є визначення його цілей, які відображають стратегічні орієнтири діяльності підприємства у сфері роботи з кадрами. У сучасних умовах цілі управління персоналом виходять за межі простого забезпечення підприємства робочою силою та спрямовані на формування високоефективного, конкурентоспроможного й адаптивного трудового потенціалу (рис. 1.1).

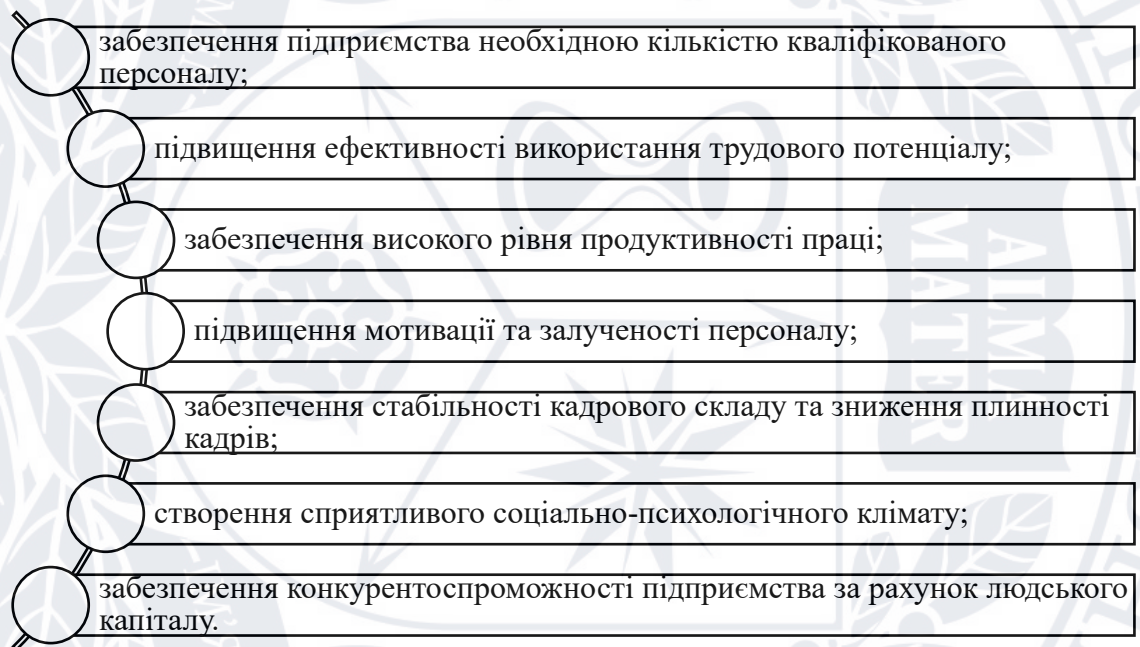


Рисунок 1.1 – Основні цілі управління персоналом підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [34]

Отже, управління персоналом є комплексною системою, що охоплює стратегічні цілі та конкретні завдання, спрямовані на формування, розвиток і ефективне використання людського потенціалу підприємства. Реалізація визначених цілей і завдань забезпечує підвищення результативності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного зовнішнього середовища.

1.2 Еволюція підходів до управління персоналом та сучасні концепції

Після уточнення сутності управління персоналом доцільно перейти до розгляду наукових підходів, на яких базується його сучасне розуміння. У таблиці 1.3 узагальнено основні наукові підходи до управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.3 – Основні наукові підходи до управління персоналом підприємства

Науковий підхід	Характеристика підходу
Системний	Управління персоналом розглядається як цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, підсистем, цілей, функцій, методів і засобів, що діють у межах загальної системи управління підприємством
Функціональний	У центрі уваги перебувають конкретні функції управління персоналом: планування, добір, адаптація, мотивація, оцінювання, навчання, розвиток, переміщення та контроль
Процесний	Управління персоналом трактується як послідовність взаємопов'язаних дій, процедур і рішень щодо працівників підприємства
Стратегічний	Персонал розглядається як стратегічний ресурс, а кадрова політика підпорядковується довгостроковим цілям і загальній стратегії розвитку підприємства
Компетентнісний	Основна увага приділяється формуванню, оцінюванню та розвитку компетентностей працівників як основи кадрового потенціалу підприємства
Партисипативний	Передбачає участь працівників у прийнятті управлінських рішень, розвиток відчуття причетності до діяльності підприємства та партнерські відносини між персоналом і керівництвом
Гуманістичний	Базується на визнанні працівника головною цінністю підприємства, орієнтується на самореалізацію, якість трудового життя, розвиток особистості
Інноваційно-цифровий	Поєднує кадровий менеджмент із цифровими технологіями, аналітикою, автоматизацією HR-процесів, гнучкими моделями зайнятості та новими формами організації праці
Адаптивний	Орієнтований на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, гнучкість зайнятості, збереження персоналу та забезпечення організаційної стійкості в кризових умовах

Джерело: узагальнено за [19]

У таблиці 1.3 показано, що сучасне управління персоналом формується на основі кількох наукових підходів, які відображають еволюцію поглядів на роль працівника в діяльності підприємства. На ранніх етапах переважав адміністративно-контрольний підхід, за якого працівник розглядався як

виконавець трудових операцій, а головна увага приділялася дисципліні, нормуванню праці та контролю. З розвитком економічної теорії сформувався економічний підхід, у межах якого працівника почали сприймати як носія економічних інтересів, а вплив на нього здійснювався через оплату праці, преміювання та матеріальне стимулювання. Водночас стало очевидним, що ефективність праці залежить не лише від матеріальних чинників, а й від соціально-психологічних умов [16].

Подальший розвиток управлінської науки зумовив перехід до системного й стратегічного бачення персоналу як важливої підсистеми управління підприємством. На сучасному етапі утвердилася концепція управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал розглядається як стратегічний актив, джерело знань, компетентностей, інновацій і конкурентних переваг. Під впливом цифровізації, глобалізації, нестабільності середовища та змін у формах зайнятості розвиваються компетентнісний, адаптивний, цифровий і людиноцентричний підходи. Їх розкриття є основою для аналізу сучасних концепцій управління персоналом, узагальнених у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Сучасні концепції управління персоналом підприємства

Концепція	Сутність концепції	Характерні ознаки
Адміністративна	Орієнтується на регламентування, дисципліну, підпорядкування, контроль і виконання розпорядчих рішень	Домінування наказів, норм, інструкцій, контролю
Економічна	Базується на використанні матеріальних стимулів, оплати праці, преміювання, участі у прибутках та інших економічних важелів впливу	Орієнтація на економічну зацікавленість працівників
Соціально-психологічна	Передбачає вплив через мотивацію, соціальні відносини, корпоративну культуру, мікроклімат, комунікацію та неформальну взаємодію	Урахування психологічних і соціальних чинників трудової поведінки
Концепція управління людськими ресурсами	Персонал розглядається як ресурс, у який потрібно інвестувати для підвищення ефективності підприємства	Орієнтація на розвиток і ефективне використання персоналу
Цифрова концепція	HR-Передбачає цифровізацію кадрових процесів, застосування HRM-систем, аналітики, автоматизації рекрутингу, оцінювання та навчання	Використання цифрових інструментів і даних у HR

Продовження таблиці 1.4

Концепція гнучкого управління	Ґрунтується на адаптивності, гнучких формах зайнятості, швидкому реагуванні на зміни та побудові мобільної кадрової політики	Гнучкість форм праці та управлінських рішень
Людиноцентрична концепція	Орієнтується на потреби працівника, підтримання ментального здоров'я, розвиток довіри, залученості, безпеки та якості трудового життя	Людина як головна цінність підприємства

Джерело: узагальнено за [3]

У таблиці 1.4 видно, що сучасні концепції управління персоналом не заперечують одна одну, а відображають різні етапи та напрями розвитку кадрового менеджменту. Адміністративна, економічна і соціально-психологічна концепції становлять класичну основу управлінського впливу на працівника [37].

Формування сучасної системи управління персоналом підприємства відбувається під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Фактори впливу на формування сучасної системи управління персоналом підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 21]

Отже, сучасна система управління персоналом формується під одночасним впливом зовнішнього середовища та внутрішніх характеристик підприємства. Така взаємодія зумовлює необхідність постійного оновлення кадрових підходів, адаптації механізмів роботи з персоналом до нових умов діяльності та переходу від традиційного кадрового адміністрування до стратегічно орієнтованого, гнучкого й людиноцентричного управління персоналом. Сучасна практика управління персоналом ґрунтується на поєднанні системного, функціонального, стратегічного, компетентнісного, цифрового та адаптивного підходів, а подальший розвиток цієї сфери пов'язаний із поглибленням стратегізації HR, цифровізацією процесів, посиленням гнучкості зайнятості, розвитком персоналу та зростанням ролі людиноцентричних управлінських рішень.

1.3 Методи та інструменти управління персоналом підприємства

Ефективне управління персоналом є ключовою умовою стабільного функціонування та розвитку підприємства. У сучасних умовах працівники формують конкурентні переваги, забезпечують якість виробничих і управлінських процесів, впливають на фінансові результати, репутацію та здатність підприємства адаптуватися до змін. Тому управління персоналом слід розглядати не лише як адміністративну функцію, а як комплексну систему методів, важелів та інструментів впливу на працівників для досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства [35].

Найбільшого ефекту підприємство досягає завдяки поєднанню різних методів і сучасних інструментів управління персоналом. Традиційно їх поділяють на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та регламентації; економічні – на матеріальному стимулюванні працівників; соціально-психологічні – на мотивації, цінностях, міжособистісних відносинах, корпоративній культурі та морально-психологічному кліматі [13].

Для повнішого розуміння змісту, особливостей і практичного значення цих методів у таблиці 1.5 наведено характеристику основних методів управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.5 – Характеристика основних методів управління персоналом підприємства

Група методів	Сутність методу	Переваги застосування	Можливі обмеження
Адміністративні	Базуються на організаційно-розпорядчому впливі керівництва, обов'язковому виконанні наказів, інструкцій, нормативів і правил	забезпечують чіткість управління, відповідальність, порядок, швидке прийняття та реалізацію рішень	надмірне використання може знижувати ініціативу, посилювати формалізацію та напруження в колективі
Економічні	Орієнтовані на матеріальне стимулювання працівників і зв'язок результатів праці з рівнем винагороди	підвищують результативність, зацікавленість у досягненні цілей, продуктивність праці	потребують фінансових ресурсів, можуть спричинити конкуренцію або орієнтацію лише на кількісний результат
Соціально-психологічні	Спрямовані на формування позитивного морально-психологічного клімату, розвиток мотивації, лояльності та командної взаємодії	сприяють стабільності колективу, зниженню конфліктності, зростанню задоволеності працею	результат проявляється поступово, ефективність залежить від професійності керівництва та особливостей колективу

Джерело: узагальнено автором на основі [26]

Як видно з таблиці 1.5, жодна група методів не є універсальною та самодостатньою. Адміністративні методи забезпечують порядок і дисципліну, проте без економічного стимулювання можуть сприйматися як примусові. Економічні методи формують матеріальну зацікавленість, але без належної організації праці та морального заохочення не завжди забезпечують довгострокову відданість працівників. Соціально-психологічні методи створюють сприятливу атмосферу, однак їх вплив обмежується без чітких

правил і справедливої оплати праці. Тому сучасне підприємство має застосовувати комплексний підхід до управління персоналом [39].

Особливе місце посідають адміністративні методи, які формують організаційну основу роботи колективу. Вони визначають повноваження, обов'язки, відповідальність і правила внутрішньої взаємодії. Їх реалізація здійснюється через накази, розпорядження, посадові інструкції, графіки роботи, нормативи та стандарти. Водночас надмірна орієнтація на адміністративний вплив може знижувати ініціативність і гнучкість організації.

Економічні методи пов'язані з матеріальними інтересами працівників і реалізуються через заробітну плату, премії, бонуси, доплати й надбавки [23]. Їх ефективність залежить від прозорості оплати праці, справедливості винагороди та зв'язку між особистим внеском і матеріальним заохоченням. Проте лише матеріальна мотивація не повністю задовольняє потреби персоналу, зокрема в повазі, розвитку, стабільності та професійному визнанні.

Соціально-психологічні методи сприяють згуртованості колективу та формуванню позитивної організаційної культури. Вони охоплюють моральне стимулювання, визнання досягнень, розвиток комунікацій, командну роботу, наставництво й залучення працівників до обговорення рішень [4].

Поряд із методами застосовуються інструменти управління персоналом, через які реалізується кадрова політика підприємства.

Сучасні інструменти мають не лише організаційне, а й стратегічне значення. Кадрове планування дає змогу визначити майбутню потребу в працівниках, підбір і відбір забезпечують залучення відповідних фахівців, адаптація скорочує період входження в посаду, а оцінювання персоналу допомагає визначити рівень компетентності, результативності та потенціалу працівників [30]. У таблиці 1.6 наведено основні інструменти управління персоналом підприємства та їх функціональне призначення.

Таблиця 1.6 – Основні інструменти управління персоналом підприємства

Інструмент	Зміст інструменту	Практичне призначення
Кадрове планування	Визначення потреби підприємства в персоналі за чисельністю, кваліфікацією та строками	забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами
Підбір і відбір персоналу	Пошук, оцінка та залучення кандидатів на вакантні посади	комплектування штату компетентними працівниками
Адаптація персоналу	Заходи щодо введення нового працівника в посаду та колектив	скорочення періоду пристосування до роботи
Оцінювання та атестація	Аналіз професійних якостей, результатів праці та потенціалу працівників	прийняття рішень щодо розвитку, просування, стимулювання
Навчання і розвиток	Підвищення кваліфікації, тренінги, стажування, професійне навчання	формування необхідних компетенцій
Система мотивації	Матеріальні та нематеріальні стимули для працівників	підвищення зацікавленості в результатах праці
Управління кар'єрою і кадровий резерв	Планування професійного просування працівників і підготовка резерву на керівні посади	забезпечення наступності управління
HR-аналітика та цифрові системи	Використання програмних продуктів для обліку, аналізу та моніторингу кадрових процесів	автоматизація управлінських рішень і підвищення точності даних
Внутрішні комунікації та корпоративна культура	Канали взаємодії, інформування, обмін цінностями й нормами поведінки	підтримка згуртованості колективу

Джерело: узагальнено автором на основі [2]

Як показано в таблиці 1.6, інструменти управління персоналом охоплюють усі етапи роботи з кадрами: від визначення потреби в працівниках до їх професійного розвитку, оцінювання та утримання на підприємстві. Їх застосування має бути взаємопов'язаним, оскільки низька ефективність одного інструмента може негативно вплинути на інші кадрові процеси.

Таким чином, методи та інструменти управління персоналом є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства. Вони забезпечують організацію трудової діяльності, підтримують трудову дисципліну, формують мотивацію працівників, сприяють їх професійному розвитку та створюють передумови для досягнення стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП «ЖМЕРИНКАВОДОКАНАЛ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства КП «ЖМЕРИНКАВОДОКАНАЛ»

КП «Жмеринкаводоканал» є комунальним підприємством, основною метою діяльності якого є забезпечення населення, установ та суб'єктів господарювання міста Жмеринка послугами централізованого водопостачання і водовідведення. Підприємство зареєстроване 24.01.2017 року, має код ЄДРПОУ 41095649 та станом на 18.04.2026 перебуває у статусі зареєстрованої юридичної особи. Засновником підприємства є Жмеринська міська рада Вінницької області, частка якої у статутному капіталі становить 100%. Така форма власності визначає комунальний характер діяльності підприємства, його соціальну спрямованість та залежність від рішень органу місцевого самоврядування. Основним видом економічної діяльності КП «Жмеринкаводоканал» є забір, очищення та постачання води (КВЕД 36.00). Додатково підприємство здійснює діяльність у сфері каналізації, ремонту та технічного обслуговування обладнання, інжинірингових і технічних послуг [41].

Організаційно-економічні параметри функціонування підприємства узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика КП «Жмеринкаводоканал»

Показник	Характеристика
Повне найменування	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЖМЕРИНКАВОДОКАНАЛ»
Скорочена назва	КП «ЖМЕРИНКАВОДОКАНАЛ»
Код ЄДРПОУ	41095649
Дата реєстрації	24.01.2017
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство

Продовження таблиці 2.1

Статус юридичної особи	Зареєстровано
Засновник	Жмеринська міська рада Вінницької області
Частка засновника	100%
Статутний капітал	9 673 432,42 грн
Керівник	Дячина Іван Георгійович
Бухгалтер	Кучер Ніна Пилипівна
Основний вид діяльності	36.00 Забір, очищення та постачання води
Додаткові види діяльності	37.00 Каналізація; 33.13 Ремонт і технічне обслуговування устаткування; 71.12, 71.20 технічні та інжинірингові послуги; 77.11, 77.12, 77.32 орендні операції
Податковий статус	Платник ПДВ з 01.07.2017
Казначейський статус	Отримувач бюджетних коштів
Характер власності	Комунальна власність територіальної громади
Сфера діяльності	Житлово-комунальне господарство, водопостачання та водовідведення

Джерело: складено автором за [40-42]

Аналіз основних фінансових показників свідчить, що діяльність КП «Жмеринкаводоканал» має капіталомісткий характер. У 2023–2025 рр. вартість активів зростає з 10 961 тис. грн до 13 740 тис. грн, або на 25,35%. При цьому найбільшу частку у складі активів займають необоротні активи, насамперед основні засоби, що є типовим для підприємств водопровідно-каналізаційного господарства. У структурі джерел фінансування переважають власний капітал і поточні зобов'язання, причому частка власного капіталу впродовж аналізованого періоду зростає. Однак фінансові результати діяльності залишаються від'ємними: чистий збиток зріс із 853 тис. грн у 2023 році до 1 980 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про збереження збитковості, що може бути наслідком високої собівартості послуг, тарифних обмежень, значних витрат на утримання й оновлення інфраструктури та соціальної спрямованості діяльності підприємства.

Для детальнішої оцінки майнового стану підприємства у таблиці 2.2 представлено горизонтальний аналіз балансу КП «Жмеринкаводоканал» за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз балансу КП «Жмеринкаводоканал»
за 2023–2025 рр., тис. грн

Стаття	2023	2024	Відхиленн я 2024/2023, ±	Темп зміни 2024/202 3, %	2025	Відхиленн я 2025/2024, ±	Темп зміни 2025/202 4, %
Нематеріальні активи	2	25	23	1150,00	25	0	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	693	693	0	0,00	73	-620	-89,47
Основні засоби	8512	9838	1326	15,58	11654	1816	18,46
Запаси	405	497	92	22,72	251	-246	-49,50
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	735	919	184	25,03	853	-66	-7,18
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	62	62	н/д	2	-60	-96,77
Інша поточна дебіторська заборгованість	32	70	38	118,75	7	-63	-90,00
Гроші та їх еквіваленти	26	9	-17	-65,38	12	3	33,33
Інші оборотні активи	556	650	94	16,91	863	213	32,77
Баланс	10961	12763	1802	16,44	13740	977	7,65
ПАСИВ							
Зареєстрований капітал	9673	11998	2325	24,04	13896	1898	15,82
Додатковий капітал	1003	909	-94	-9,37	1739	830	91,31
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-5558	-6577	-1019	н/к	0	6577	н/к
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковим и зобов'язаннями	1365	599	-766	-56,12	0	-599	-100,00

Продовження таблиці 2.2

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1128	2132	1004	89,01	3048	916	42,96
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	299	656	357	119,40	571	-85	-12,96
Поточні зобов'язання за розрахунками зі страхування	174	166	-8	-4,60	270	104	62,65
Поточні зобов'язання з оплати праці	1544	1499	-45	-2,91	1431	-68	-4,54
Доходи майбутніх періодів	1169	1169	0	0,00	1169	0	0,00
Інші поточні зобов'язання	164	212	48	29,27	173	-39	-18,40
Баланс	10961	12763	1802	16,44	13740	977	7,65

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці 2.2 можна зробити висновок, що впродовж 2023–2025 рр. на підприємстві відбулося нарощення вартості активів, насамперед за рахунок основних засобів. Це свідчить про збереження виробничого потенціалу та інвестування в матеріально-технічну базу. Водночас зменшення незавершених капітальних інвестицій у 2025 році може означати завершення окремих інвестиційних проєктів або введення об'єктів в експлуатацію. У пасиві балансу спостерігається зростання власного капіталу, однак одночасно зберігається значний обсяг поточних зобов'язань, зокрема за товари, роботи, послуги. Це вказує на напружений стан розрахунків підприємства та потребу в посиленні фінансової стійкості.

Для оцінки структури майна та джерел його формування у таблиці 2.3 представлено вертикальний аналіз балансу КП «Жмеринкаводоканал».

Таблиця 2.3 – Вертикальний аналіз балансу КП «Жмеринкаводоканал» за 2023–2025 рр., %

Стаття	2023, %	2024, %	2025, %
АКТИВ			
Нематеріальні активи	0,02	0,20	0,18
Незавершені капітальні інвестиції	6,32	5,43	0,53
Основні засоби	77,66	77,08	84,82
Запаси	3,69	3,89	1,83
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6,71	7,20	6,21
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,00	0,49	0,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,29	0,55	0,05
Гроші та їх еквіваленти	0,24	0,07	0,09
Інші оборотні активи	5,07	5,09	6,28
Баланс	100,00	100,00	100,00
ПАСИВ			
Зареєстрований капітал	88,25	94,00	101,14
Додатковий капітал	9,15	7,12	12,66
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-50,71	-51,53	0,00
Неоплачений капітал	0,00	0,00	-62,28
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	12,45	4,69	0,00
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10,29	16,70	22,18
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	2,73	5,14	4,16
Поточні зобов'язання за розрахунками зі страхування	1,59	1,30	1,97
Поточні зобов'язання з оплати праці	14,09	11,74	10,41
Доходи майбутніх періодів	10,66	9,16	8,51
Інші поточні зобов'язання	1,50	1,66	1,26
Баланс	100,00	100,00	100,00

Джерело: розраховано автором за [40-42]

Як показано в таблиці 2.3, у структурі активів КП «Жмеринкаводоканал» домінують необоротні активи, частка яких перевищує 82% у всі роки аналізу. Це підтверджує, що підприємство функціонує як інфраструктурний об'єкт із високою часткою основних засобів. У структурі пасиву позитивною тенденцією є зростання частки власного капіталу з 46,69% до 51,51%, проте одночасно спостерігається суттєва залежність від поточних зобов'язань. Найбільшу питому вагу серед них має кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, частка якої зросла до 22,18% у 2025 році.

На рис. 2.1 представлено організаційну структуру КП «Жмеринкаводоканал».

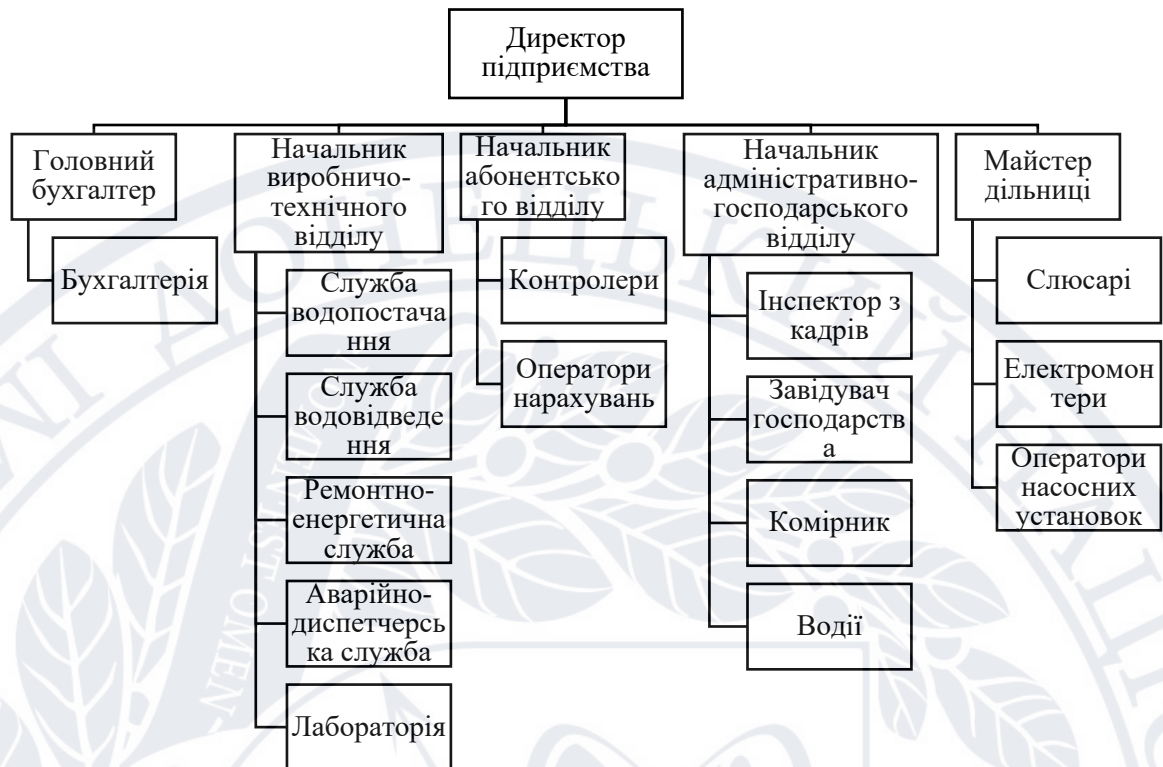


Рисунок 2.1 – Організаційна структура КП «Жмеринкаводоканал»

Джерело: складено автором за [40-42]

Організаційна структура КП «Жмеринкаводоканал» є лінійно-функціональною. Її основу становить директор підприємства, якому підпорядковуються головний бухгалтер, начальник виробничо-технічного відділу, начальник абонентського відділу, начальник адміністративно-господарського відділу та майстер дільниці. Нижчий рівень управління формують профільні служби та виконавчий персонал, що забезпечують виробничу, облікову, абонентську та господарську діяльність підприємства.

Розглянемо динаміку активів і пасивів компанії (рис. 2.2).

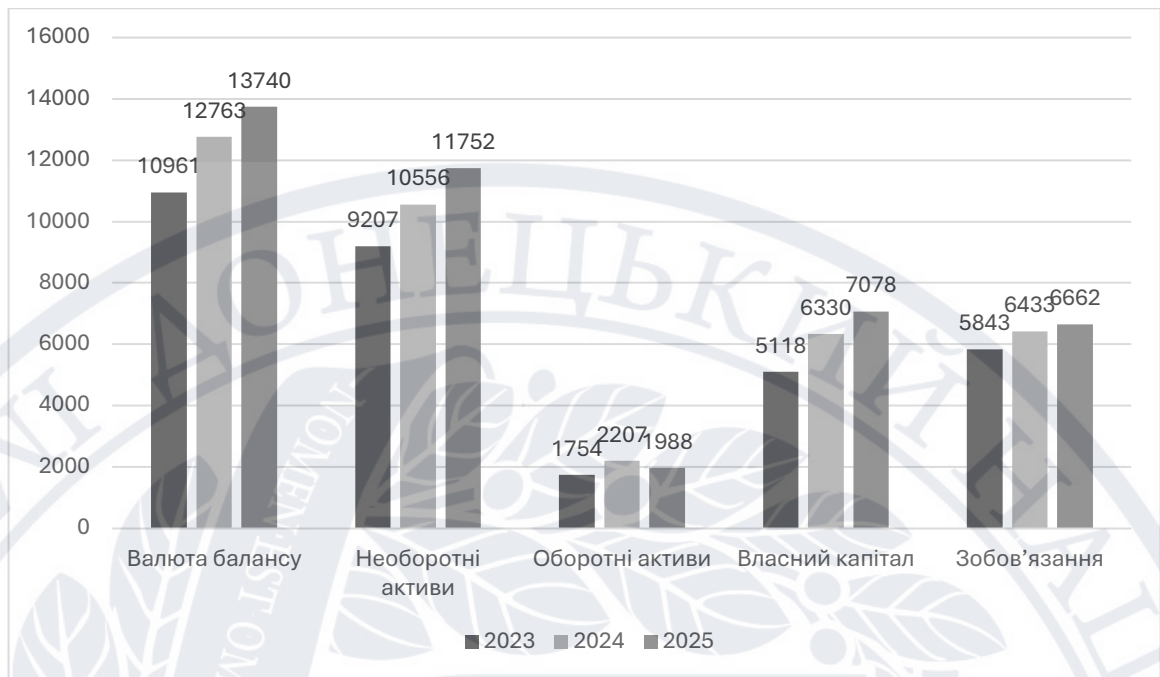


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників балансу КП «Жмеринкаводоканал» у 2023–2025 рр., тис. грн

Джерело: розраховано автором за [40-42]

Аналіз даних, наведених на рисунку 2.2, свідчить про загальне зростання вартості майна КП «Жмеринкаводоканал» у 2023–2025 роках. Валюта балансу за досліджуваний період зросла з 10 961 тис. грн у 2023 році до 13 740 тис. грн у 2025 році, що вказує на розширення ресурсної бази підприємства. Основну частку в активах стабільно становили необоротні активи, обсяг яких зріс з 9 207 тис. грн до 11 752 тис. грн. Це підтверджує капіталомісткий характер діяльності підприємства та його залежність від стану основних засобів і виробничої інфраструктури. Водночас оборотні активи змінювалися нерівномірно: після зростання у 2024 році до 2 207 тис. грн у 2025 році їх обсяг знизився до 1 988 тис. грн, що може свідчити про певне погіршення мобільності активів. Також позитивною є тенденція до зростання власного капіталу, який збільшився з 5 118 тис. грн до 7 078 тис. грн, однак одночасно спостерігалось й зростання зобов'язань з 5 843 тис. грн до 6 662 тис. грн.

Тепер проаналізуємо динаміку доходів, витрат і фінансового результату КП «Жмеринкаводоканал» (рис. 2.3).

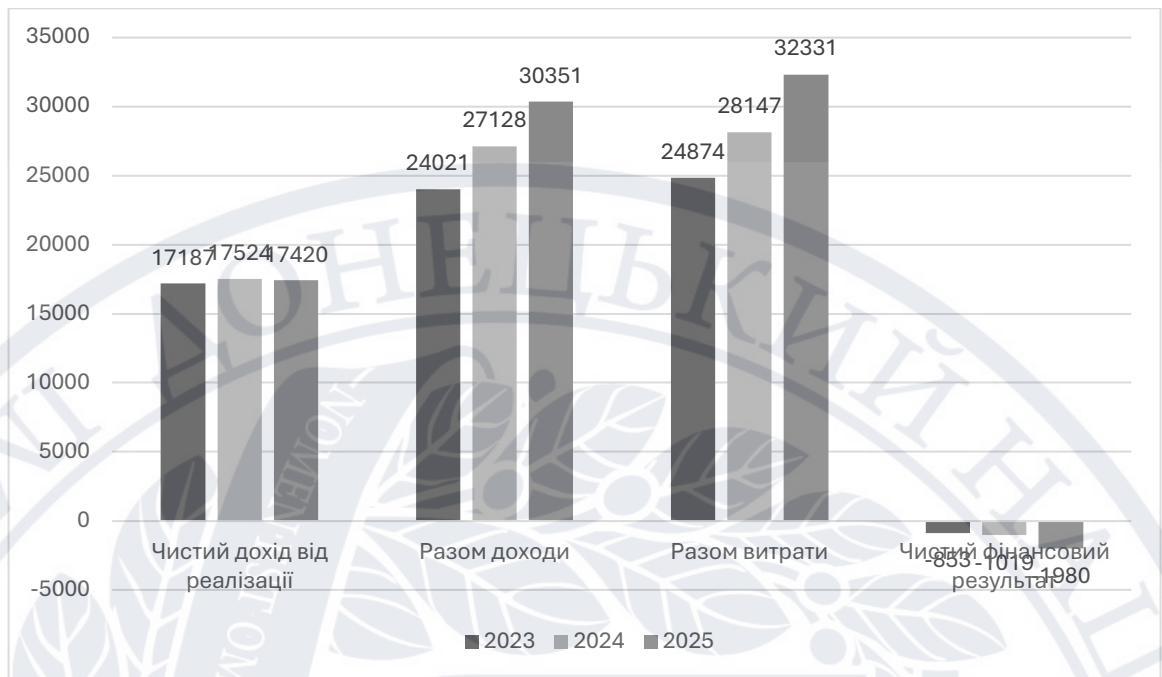


Рисунок 2.3 – Динаміка доходів, витрат і фінансового результату КП «Жмеринкаводоканал» у 2023–2025 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за [40-42]

За даними рисунка 2.3 можна зробити висновок, що у 2023–2025 роках діяльність КП «Жмеринкаводоканал» характеризувалася зростанням доходів, проте це не супроводжувалося покращенням фінансового результату. Чистий дохід від реалізації у 2025 році становив 17 420 тис. грн, що лише незначно перевищує рівень 2023 року. Разом з тим загальні доходи зросли більш суттєво – з 24 021 тис. грн до 30 351 тис. грн. Однак загальні витрати підприємства збільшувалися ще швидше: з 24 874 тис. грн у 2023 році до 32 331 тис. грн у 2025 році. Саме випереджальне зростання витрат порівняно з доходами призвело до погіршення чистого фінансового результату: збиток збільшився з 853 тис. грн у 2023 році до 1 980 тис. грн у 2025 році.

Для узагальнення результатів діяльності підприємства в таблиці 2.4 доцільно розглянути основні показники рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості.

Таблиця 2.4 – Основні показники ефективності діяльності КП «Жмеринкаводоканал» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Рентабельність продажу, %	-4,96	-5,82	-11,37
Рентабельність активів (ROA), %	-7,78	-7,98	-14,41
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-16,67	-16,10	-27,97
Оборотність активів, разів	1,57	1,37	1,27
Коефіцієнт автономії	0,47	0,50	0,52
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,30	0,34	0,30
Коефіцієнт покриття витрат доходами	0,97	0,96	0,94

Джерело: складено автором за [40-42]

За даними таблиці 2.4 діяльність КП «Жмеринкаводоканал» у 2023–2025 рр. залишалася збитковою. Показники рентабельності є від’ємними в усі роки, причому у 2025 році ситуація суттєво погіршилася. Оборотноість активів має тенденцію до зниження, що свідчить про уповільнення ефективності використання майна підприємства. Разом з тим коефіцієнт автономії поступово зростав, тобто частка власного капіталу у фінансуванні активів збільшувалася. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього періоду залишався значно нижчим за нормативне значення, що вказує на недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов’язань. Отже, підприємство має відносно стабільну капітальну базу, але потребує підвищення платоспроможності, зниження витрат та покращення фінансових результатів.

Таким чином, КП «Жмеринкаводоканал» є комунальним підприємством із чітко вираженою соціальною функцією, діяльність якого пов’язана із забезпеченням населення базовими житлово-комунальними послугами. Проведений аналіз показав, що підприємство нарощує активи та зберігає виробничий потенціал, однак функціонує в умовах збитковості та дефіциту ліквідних ресурсів. Саме тому подальший аналіз у роботі доцільно спрямувати на виявлення причин зростання витрат, оцінку фінансової стійкості та пошук резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

2.2 Оцінка кадрового складу та ефективності управління персоналом

Ефективність діяльності комунального підприємства значною мірою визначається станом його кадрового потенціалу, рівнем професійної підготовки працівників, раціональністю розподілу персоналу за функціональними групами, а також якістю управління трудовими ресурсами. Для підприємств сфери водопостачання та водовідведення кадрова складова має особливе значення, оскільки безперервність надання послуг, технічна справність мереж і обладнання, дотримання санітарних вимог та стабільність обслуговування споживачів безпосередньо залежать від чисельності, кваліфікації та професійної структури персоналу.

Насамперед доцільно проаналізувати зміну загальної чисельності працівників КП «Жмеринкаводоканал» упродовж 2023–2025 років. На рис. 2.4 представлено динаміку чисельності персоналу підприємства.



Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності персоналу КП «Жмеринкаводоканал» у 2023–2025 рр

Джерело: складено автором за [40-42]

Як видно, у 2023–2024 роках чисельність персоналу підприємства залишалася стабільною та становила 94 особи. У 2025 році відбулося скорочення чисельності працівників до 87 осіб, тобто на 7 осіб, або на 7,45% порівняно з 2024 роком. Така динаміка може свідчити про оптимізацію штатної чисельності, природне вибуття окремих працівників, перегляд

внутрішньої організації праці або прагнення підприємства скоротити адміністративні та виробничі витрати в умовах погіршення фінансових результатів. Разом з тим зменшення чисельності персоналу для підприємства житлово-комунальної сфери потребує виваженої оцінки, оскільки надмірне скорочення працівників може негативно позначитися на якості обслуговування мереж, оперативності аварійного реагування та загальному рівні надання послуг.

У таблиці 2.5 представлено розподіл працівників КП «Жмеринкаводоканал» за основними функціональними групами.

Таблиця 2.5 – Склад персоналу КП «Жмеринкаводоканал» за категоріями у 2023–2025 рр.

Категорія персоналу	2023, осіб	2023, %	2024, осіб	2024, %	2025, осіб	2025, %	Відхилення 2025/2023, осіб
Керівники	8	8,51	8	8,51	8	9,20	0
Спеціалісти	18	19,15	19	20,21	17	19,54	-1
Службовці	10	10,64	10	10,64	9	10,34	-1
Робітники	58	61,70	57	60,64	53	60,92	-5
Разом	94	100,00	94	100,00	87	100,00	-7

Джерело: розраховано автором за [40-42]

У таблиці 2.5 представлено, що найбільшу частку кадрового складу КП «Жмеринкаводоканал» упродовж усього досліджуваного періоду становили робітники. У 2023 році їх чисельність дорівнювала 58 особам, або 61,70% загальної чисельності працівників, у 2024 році – 57 особам, або 60,64%, а у 2025 році – 53 особам, або 60,92%. Така структура є типовою для комунального виробничого підприємства, оскільки основний обсяг робіт пов'язаний з експлуатацією мереж, обслуговуванням насосного обладнання, аварійно-відновлювальними роботами, контролем технічного стану систем водопостачання та водовідведення. Частка спеціалістів у загальній чисельності персоналу становила від 19,15% до 20,21%, що свідчить про необхідність залучення працівників, які виконують інженерні, облікові, економічні, диспетчерські та інші кваліфіковані функції. Кількість керівників упродовж 2023–2025 років залишалася стабільною на рівні 8 осіб, що можна

оцінити позитивно, адже незмінність керівної ланки свідчить про відносну стабільність системи управління. Частка службовців є порівняно незначною, що підтверджує переважно виробничий характер діяльності підприємства.

Важливим напрямом оцінки кадрового потенціалу є аналіз освітнього рівня працівників, адже саме він значною мірою визначає здатність персоналу ефективно виконувати виробничі, технічні, управлінські та облікові функції. У таблиці 2.6 наведено розподіл працівників КП «Жмеринкаводоканал» за рівнем освіти.

Таблиця 2.6 – Розподіл персоналу КП «Жмеринкаводоканал» за рівнем освіти у 2023–2025 рр.

Рівень освіти	2023, осіб	2023, %	2024, осіб	2024, %	2025, осіб	2025, %	Відхилення 2025/2023, осіб
Вища	24	25,53	25	26,60	24	27,59	0
Фахова передвища	18	19,15	18	19,15	16	18,39	-2
Професійно- технічна	32	34,04	31	32,98	29	33,33	-3
Повна загальна середня	20	21,28	20	21,28	18	20,69	-2
Разом	94	100,00	94	100,00	87	100,00	-7

Джерело: розраховано автором за [40-42]

Як видно з таблиці 2.6, у структурі персоналу КП «Жмеринкаводоканал» найбільшу частку становлять працівники з професійно-технічною освітою. Це є закономірним, оскільки виробнича діяльність підприємства потребує значної кількості кваліфікованих робітників, слюсарів, електромонтерів, операторів насосних установок, контролерів та інших працівників, для яких профільна професійно-технічна підготовка є достатньою і необхідною. У 2023 році таких працівників було 32 особи, у 2024 році – 31 особа, а у 2025 році – 29 осіб. Частка працівників з вищою освітою упродовж аналізованого періоду поступово зростала у відносному вимірі: з 25,53% у 2023 році до 27,59% у 2025 році. Це свідчить про наявність на підприємстві достатнього кадрового ядра, здатного забезпечувати управлінські, фінансові, інженерно-технічні та аналітичні процеси. До цієї категорії, як правило, належать керівники,

бухгалтерська служба, інженери, фахівці абонентського відділу та окремі технічні спеціалісти.

Позитивною ознакою є також відсутність працівників без освіти, що характеризує підприємство як організацію з базово сформованим кадровим потенціалом і належним рівнем формальної професійної підготовки. Разом з тим у структурі персоналу переважає практично орієнтована освіта, що відповідає специфіці діяльності комунального підприємства. Отже, освітній склад персоналу в цілому є збалансованим та відповідає функціональному навантаженню основних категорій працівників.

Наступним важливим аспектом кадрового аналізу є гендерна структура персоналу, яка дозволяє оцінити особливості формування трудового колективу та відповідність кадрового складу характеру виробничих і адміністративних процесів. У таблиці 2.7 представлено розподіл персоналу КП «Жмеринкаводоканал» за статтю.

Таблиця 2.7 – Гендерний склад персоналу КП «Жмеринкаводоканал» у 2023–2025 рр.

Стать	2023, осіб	2023, %	2024, осіб	2024, %	2025, осіб	2025, %	Відхилення 2025/2023, осіб
Чоловіки	62	65,96	61	64,89	56	64,37	-6
Жінки	32	34,04	33	35,11	31	35,63	-1
Разом	94	100,00	94	100,00	87	100,00	-7

Джерело: розраховано автором за [40-42]

У таблиці 2.7 видно, що у структурі персоналу підприємства переважають чоловіки, частка яких у 2023 році становила 65,96%, у 2024 році – 64,89%, а у 2025 році – 64,37%. Це є типовим для підприємств водопровідно-каналізаційного господарства, оскільки значна частина робіт пов'язана з фізичним навантаженням, ремонтом мереж, експлуатацією технічного обладнання, виконанням аварійно-відновлювальних заходів та іншими видами виробничої діяльності, де традиційно зайнята більшість чоловічого персоналу. Водночас частка жінок у кадровому складі є достатньо відчутною та має тенденцію до незначного зростання у відносному вираженні. Це свідчить про присутність жінок у бухгалтерській, абонентській, диспетчерській,

лабораторній, кадровій та інших функціональних службах підприємства. Така гендерна структура є збалансованою з урахуванням виробничої специфіки діяльності підприємства. Вона підтверджує поєднання технічного та адміністративно-облікового напрямів роботи, що потребують різнопрофільного кадрового забезпечення.

Для оцінки якісного складу персоналу важливо також проаналізувати його вікову структуру. Саме вона дає змогу визначити кадрову стійкість підприємства, наявність резерву оновлення кадрів, ризики старіння персоналу та потенційні проблеми з відтворенням трудового потенціалу. У таблиці 2.8 наведено розподіл працівників КП «Жмеринкаводоканал» за віковими групами.

Таблиця 2.8 – Віковий склад персоналу КП «Жмеринкаводоканал» у 2023–2025 рр.

Вікова група	2023, осіб	2023, %	2024, осіб	2024, %	2025, осіб	2025, %	Відхилення 2025/2023, осіб
До 30 років	14	14,89	13	13,83	11	12,64	-3
30–39 років	22	23,40	23	24,47	21	24,14	-1
40–49 років	28	29,79	27	28,72	26	29,89	-2
50–59 років	22	23,40	23	24,47	22	25,29	0
60 років і старші	8	8,52	8	8,51	7	8,04	-1
Разом	94	100,00	94	100,00	87	100,00	-7

Джерело: розраховано автором за [40-42]

Як свідчать дані таблиці 2.8, у віковій структурі персоналу КП «Жмеринкаводоканал» переважають працівники середнього та старшого працездатного віку. Найбільшу частку в усі роки становлять працівники віком 40–49 років, а також 50–59 років. У сукупності ці дві категорії охоплювали 53,19% персоналу у 2023 році, 53,19% у 2024 році та 55,18% у 2025 році. Це означає, що підприємство спирається переважно на досвідчений персонал, який має необхідні практичні навички та виробничу кваліфікацію. Разом з тим частка молодих працівників віком до 30 років є порівняно невисокою і

впродовж аналізованого періоду зменшилася з 14,89% до 12,64%. Така тенденція може вказувати на недостатню кадрову привабливість підприємства для молоді, обмежені можливості залучення нових працівників або слабшу інтенсивність кадрового оновлення. Для комунального підприємства це є потенційним ризиком, оскільки в майбутньому може посилитися проблема дефіциту молодих кваліфікованих кадрів, особливо на технічних і робітничих посадах. Водночас наявність значної частки працівників віком 30–49 років свідчить, що кадрове ядро підприємства залишається достатньо працездатним і професійно зрілим.

Для поглиблення оцінки кадрової ситуації доцільно визначити узагальнюючі характеристики структури персоналу. На основі наведених даних можна зробити висновок, що кадровий склад КП «Жмеринкаводоканал» має виражений виробничий профіль. Підприємство не є перевантаженим управлінським апаратом, оскільки частка керівників залишається стабільною і не перевищує 10% загальної чисельності персоналу. Основне навантаження припадає на робітничі та технічні категорії працівників, що відповідає функціональному призначенню підприємства. Освітній склад персоналу підтверджує наявність як фахової виробничої бази, так і достатнього числа працівників з вищою освітою, необхідних для управління та технічного супроводу діяльності.

Однак оцінка кадрового складу не буде повною без аналізу ефективності використання персоналу. Для цього доцільно розглянути взаємозв'язок між чисельністю працівників та основними результатами діяльності підприємства. У таблиці 2.9 подано основні показники ефективності управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал» за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.9 – Основні показники ефективності використання персоналу
КП «Жмеринкаводоканал» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	94	94	87	-7
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	17187	17524	17420	233
Разом доходи, тис. грн	24021	27128	30351	6330
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-853	-1019	-1980	-1127
Продуктивність праці за чистим доходом, тис. грн/особу	182,84	186,43	200,23	17,39
Продуктивність праці за загальними доходами, тис. грн/особу	255,54	288,60	348,86	93,32
Збиток на 1 працівника, тис. грн/особу	-9,07	-10,84	-22,76	-13,69
Активи на 1 працівника, тис. грн/особу	116,61	135,78	157,93	41,32
Частка керівників у загальній чисельності, %	8,51	8,51	9,20	0,69 в.п.
Частка робітників у загальній чисельності, %	61,70	60,64	60,92	-0,78 в.п.
Кількість робітників на 1 керівника, осіб	7,25	7,13	6,63	-0,62
Частка працівників з вищою освітою, %	25,53	26,60	27,59	2,06 в.п.
Орієнтовний середній вік працівників, років	43,5	43,7	44,0	0,5

Джерело: розраховано автором за [40-42]

Дані таблиці 2.9 дають підстави для кількох важливих висновків. По-перше, незважаючи на скорочення чисельності персоналу у 2025 році, продуктивність праці за чистим доходом зросла з 182,84 тис. грн на одного працівника у 2023 році до 200,23 тис. грн у 2025 році. Це означає, що в розрахунку на одного працівника підприємство формувало більший обсяг доходу, ніж у попередні роки. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо загальних доходів на одного працівника: їх обсяг зріс з 255,54 тис. грн до 348,86 тис. грн. Така динаміка свідчить про певне підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів. По-друге, попри зростання продуктивності праці, фінансовий результат підприємства погіршився. Збиток на одного працівника збільшився більш ніж удвічі: з 9,07 тис. грн у 2023 році до 22,76 тис. грн у 2025 році. Це дає підстави стверджувати, що проблема діяльності підприємства полягає не стільки у надлишковій чисельності персоналу, скільки у випереджальному зростанні витрат порівняно з доходами. Відповідно, навіть за відносно кращого використання трудового потенціалу

підприємство не змогло забезпечити позитивний фінансовий результат. По-третє, зростання активів у розрахунку на одного працівника з 116,61 тис. грн до 157,93 тис. грн свідчить про підвищення капіталоозброєності праці, тобто працівники підприємства використовують дедалі більший обсяг основних засобів та іншого майна. Для комунального підприємства це позитивна тенденція, оскільки вона може означати технічне оновлення, модернізацію окремих ділянок або зростання вартості виробничої бази. Проте така позитивна тенденція має супроводжуватися відповідним підвищенням економічної віддачі, чого в умовах збиткової діяльності наразі не відбулося. По-четверте, частка працівників з вищою освітою зросла, а орієнтовний середній вік персоналу збільшився незначно. Це означає, що кадровий склад підприємства залишається професійно зрілим та відносно стабільним, але потребує поступового оновлення за рахунок молодших працівників. Збереження порівняно високої частки персоналу віком понад 40 років потребує посилення роботи щодо формування кадрового резерву, професійної підготовки молодих працівників та передачі практичного досвіду від досвідчених фахівців.

Отже, оцінка кадрового складу КП «Жмеринкаводоканал» свідчить, що підприємство має сформований та функціонально збалансований трудовий колектив, структура якого відповідає специфіці виробничої діяльності. У кадровому складі домінують робітники, що є закономірним для підприємства водопровідно-каналізаційного господарства. Значна частка працівників має професійно-технічну, фахову передвищу та вищу освіту, що забезпечує належне виконання технічних, управлінських та облікових функцій. Гендерна структура є обґрунтованою з урахуванням виробничого профілю підприємства, а вікова структура характеризується переважанням працівників середнього та старшого працездатного віку.

Разом із тим проведений аналіз дозволяє виявити й окремі проблемні моменти. Насамперед це скорочення чисельності персоналу у 2025 році, зменшення частки молодих працівників, а також погіршення фінансового

результату в розрахунку на одного працівника. Це свідчить про те, що система управління персоналом на підприємстві в цілому забезпечує стабільне функціонування, проте потребує подальшого вдосконалення. Основними напрямками такого вдосконалення мають бути підтримання оптимальної чисельності виробничого персоналу, залучення молодих працівників, розвиток системи професійного навчання, формування кадрового резерву та посилення зв'язку між результатами праці та економічною ефективністю діяльності підприємства.

Таким чином, кадровий потенціал КП «Жмеринкаводоканал» можна оцінити як достатній для виконання основних функцій підприємства, однак не повністю реалізований з точки зору кінцевої економічної віддачі. Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення управління персоналом як одного з ключових чинників підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

2.3 Аналіз проблем та недоліків у системі управління персоналом підприємства

Ефективне управління персоналом на комунальному підприємстві є однією з ключових умов стабільного функціонування виробничої системи, підтримання належної якості послуг та забезпечення безперервності технологічного процесу. Для КП «Жмеринкаводоканал» питання організації кадрової роботи має особливе значення, оскільки підприємство діє у сфері житлово-комунального господарства, де персонал виконує не лише операційні, а й соціально значущі функції. Саме тому аналіз проблем та недоліків у системі управління персоналом повинен ґрунтуватися не лише на загальній характеристиці складу працівників, а й на додаткових розрахунках, які дають змогу виявити внутрішні диспропорції, управлінське навантаження, ризики старіння кадрів, структурні обмеження та рівень кадрової стійкості підприємства. У таблиці 2.10 наведено показники, що характеризують

організаційне навантаження в системі управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал».

Таблиця 2.10 – Показники організаційної збалансованості та управлінського навантаження в системі персоналу КП «Жмеринкаводоканал» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Частка управлінсько-службового персоналу, %	38,30	39,36	39,08	0,78 в.п.
Частка виробничого персоналу, %	61,70	60,64	60,92	-0,78 в.п.
Коефіцієнт управлінського навантаження, осіб	11,75	11,75	10,88	-0,87
Кількість робітників на 1 керівника, осіб	7,25	7,13	6,63	-0,62
Кількість спеціалістів на 1 керівника, осіб	2,25	2,38	2,13	-0,12
Коефіцієнт адміністративного забезпечення виробництва	0,62	0,65	0,64	0,02
Коефіцієнт виробничої спрямованості персоналу	1,61	1,54	1,56	-0,05

Джерело: розраховано автором за [40-42]

У таблиці 2.10 представлено розрахунки, які дають змогу оцінити структуру персоналу не лише за абсолютними показниками, а й з позиції її управлінської раціональності. Як видно з наведених даних, частка управлінсько-службового персоналу протягом 2023–2025 років залишалася досить стабільною і коливалася в межах 38,30–39,36%. Відповідно частка виробничого персоналу становила близько 61%, що загалом відповідає діяльності підприємства комунальної інфраструктури. Однак певну увагу привертає поступове зниження кількості робітників на одного керівника: з 7,25 особи у 2023 році до 6,63 особи у 2025 році. Це означає, що в межах незмінної кількості керівників чисельність виконавців скорочувалася, а отже, співвідношення між управлінською та виробничою ланкою погіршувалося. Коефіцієнт адміністративного забезпечення виробництва також демонструє помірне зростання: з 0,62 у 2023 році до 0,64 у 2025 році. Фактично це означає, що на одного робітника припадає все більша частка управлінсько-службового персоналу. Для підприємства з переважно технічною та виробничою

діяльністю така тенденція не є однозначно позитивною, адже скорочення робітників без відповідного перегляду управлінської структури може свідчити про недостатню гнучкість кадрової політики. Таким чином, перша проблема системи управління персоналом полягає у відносному зменшенні виробничої складової персоналу при збереженні майже незмінної управлінської надбудови.

У таблиці 2.11 подано розрахунок коефіцієнтів, що характеризують кваліфікаційний рівень, вікову стійкість і кадрове оновлення.

Таблиця 2.11 – Інтегральні показники якісного стану персоналу КП «Жмеринкаводоканал» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Коефіцієнт кваліфікаційного рівня персоналу	0,698	0,702	0,706	0,008
Частка працівників з вищою та фаховою передвищою освітою, %	44,68	45,74	45,98	1,30 в.п.
Коефіцієнт кадрового оновлення потенціалу, %	38,30	38,30	36,78	-1,52 в.п.
Коефіцієнт кадрового старіння, %	31,91	32,98	33,33	1,42 в.п.
Коефіцієнт вікової збалансованості	1,20	1,16	1,10	-0,10
Орієнтовний середній вік персоналу, років	43,47	43,68	43,95	0,48
Частка працівників віком 40 років і старші, %	61,70	61,70	63,22	1,52 в.п.

Джерело: розраховано автором за [40-42]

У таблиці 2.11 представлено результати розрахунків, які дозволяють оцінити не лише формальну структуру персоналу, а й приховані тенденції у розвитку трудового потенціалу. Насамперед слід відзначити, що коефіцієнт кваліфікаційного рівня персоналу впродовж 2023–2025 років дещо зростав: з 0,698 до 0,706. Це свідчить про відносне підвищення якісного рівня трудових ресурсів підприємства. Таке зростання є позитивною ознакою, оскільки свідчить про збереження професійної основи колективу, а також про достатню частку працівників із вищою та фаховою передвищою освітою. Разом з тим більш проблемною є динаміка вікових показників. Частка працівників віком до 40 років у 2025 році зменшилася до 36,78%, тоді як частка працівників віком 50 років і старші зросла до 33,33%. Коефіцієнт вікової збалансованості знизився з 1,20 до 1,10, а середній вік працівників наблизився до 44 років. Це

означає, що на підприємстві поступово посилюються процеси кадрового старіння. Для комунального підприємства така ситуація є ризиковою, оскільки з часом може виникнути дефіцит молодих кадрів, здатних замінювати технічних працівників, майстрів, операторів та фахівців виробничих служб. Отже, другою суттєвою проблемою системи управління персоналом є недостатня інтенсивність кадрового оновлення.

Поглиблений аналіз проблем управління персоналом доцільно здійснити також через оцінку результативності використання кадрового потенціалу у взаємозв'язку з економічними показниками діяльності підприємства. У таблиці 2.12 наведено розрахунок показників ефективності персоналу.

Таблиця 2.12 – Додаткові показники ефективності використання персоналу КП «Жмеринкаводоканал» у 2023–2025 рр

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Чистий дохід на 1 робітника, тис. грн/особу	296,33	307,44	328,68	32,35
Загальні доходи на 1 робітника, тис. грн/особу	414,16	475,93	572,66	158,50
Чистий збиток на 1 робітника, тис. грн/особу	-14,71	-17,88	-37,36	-22,65
Чистий дохід на 1 працівника управлінсько-службового персоналу, тис. грн/особу	477,42	473,62	512,35	34,93
Загальні доходи на 1 працівника управлінсько-службового персоналу, тис. грн/особу	667,25	733,19	892,68	225,43
Активи на 1 робітника, тис. грн/особу	188,98	223,91	259,25	70,27
Коефіцієнт фінансової віддачі персоналу	1,57	1,37	1,27	-0,30

Джерело: розраховано автором за [40-42]

Таблиця 2.12 дає змогу глибше оцінити, якою мірою персонал підприємства забезпечує формування результатів діяльності. З одного боку, спостерігається зростання чистого доходу та загальних доходів у розрахунку на одного робітника. Це означає, що в умовах скорочення чисельності персоналу виробниче навантаження на одного працівника посилювалося, а віддача праці у дохідному вимірі підвищувалася. Так, чистий дохід на одного робітника зріс з 296,33 тис. грн у 2023 році до 328,68 тис. грн у 2025 році. З іншого боку, негативною є динаміка збитку на одного робітника, який

збільшився більш ніж у 2,5 рази. Це означає, що навіть за вищого навантаження та формально кращої продуктивності виробничого персоналу підприємство працювало зі зростаючою збитковістю. Подібна ситуація свідчить про наявність не лише кадрових, а й організаційно-економічних недоліків у системі управління. Інакше кажучи, персонал використовується інтенсивніше, але управлінські рішення не забезпечують достатнього контролю за витратами, продуктивністю операційних процесів та фінансовим результатом. Отже, третьою проблемою системи управління персоналом є недостатній зв'язок між використанням трудових ресурсів і кінцевою економічною ефективністю діяльності підприємства.

Для узагальнення виявлених недоліків доцільно систематизувати основні проблеми управління персоналом, форми їх прояву, можливі наслідки та напрями усунення. У таблиці 2.13 наведено таку узагальнену характеристику.

Таблиця 2.13 – Основні проблеми та недоліки системи управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал»

Виявлена проблема	Прояв за результатами аналізу	Можливі наслідки для підприємства
Скорочення виробничого персоналу при стабільній чисельності керівників	Кількість робітників зменшилася з 58 до 53 осіб, тоді як кількість керівників залишилася незмінною	Підвищення навантаження на виробничі служби, зниження оперативності виконання робіт, ризик погіршення якості послуг
Поступове старіння кадрового складу	Частка працівників 50+ зросла до 33,33%, частка працівників до 40 років знизилася до 36,78%	Дефіцит молодих кадрів у перспективі, ускладнення кадрового резерву, ризик втрати технічної спадкоємності
Недостатня інтенсивність кадрового оновлення	Коефіцієнт вікової збалансованості знизився з 1,20 до 1,10	Послаблення перспектив розвитку підприємства, зменшення адаптивності до нових технологій і методів роботи
Невисока збалансованість між адміністративною та виробничою ланками	Коефіцієнт адміністративного забезпечення виробництва зріс з 0,62 до 0,64	Відносне зростання непрямого кадрового навантаження на виробничу сферу

Продовження таблиці 2.13

Відсутність економічної віддачі від зростання навантаження на персонал	Збиток на 1 робітника збільшився з 14,71 до 37,36 тис. грн	Погіршення фінансової стійкості, демотивація персоналу, зниження довіри до управлінських рішень
Обмежене омолодження кадрового складу	Частка молодих працівників у структурі персоналу зменшується	Ризик нестачі кадрів у майбутньому, потреба у терміновому залученні нових працівників
Недостатній стратегічний характер управління персоналом	Збереження основних структурних диспропорцій протягом усього періоду	Управління персоналом носить переважно поточний, а не перспективний характер

Джерело: узагальнено автором за результатами проведеного аналізу

Як видно з таблиці 2.13, проблеми системи управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал» мають комплексний характер. Вони пов'язані не лише зі зміною чисельності працівників, а й зі структурою персоналу, якісним станом трудових ресурсів, віковими диспропорціями та недостатньою результативністю кадрових рішень. Особливо важливо підкреслити, що виявлені проблеми не свідчать про кризовий стан кадрової системи як такої, однак вказують на наявність системних недоліків, які можуть посилитися в майбутньому за відсутності цілеспрямованих заходів.

Також доцільно використати SWOT-аналіз. У таблиці 2.14 представлено SWOT-аналіз системи управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал».

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз системи управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Сформований кадровий склад, який забезпечує безперервність основної діяльності підприємства	Скорочення чисельності персоналу у 2025 році
Переважання виробничого персоналу, що відповідає специфіці комунального підприємства	Зменшення чисельності робітників при незмінній кількості керівників
Стабільність керівної ланки управління	Поступове старіння персоналу
Наявність працівників з вищою, фаховою передвищою та професійно-технічною освітою	Недостатній приплив молодих кадрів
Достатній рівень професійної підготовки для виконання технічних та управлінських функцій	Низький рівень кадрового оновлення

Продовження таблиці 2.14

Зростання продуктивності праці в розрахунку на одного працівника	Відсутність прямого зв'язку між підвищенням продуктивності праці та покращенням фінансового результату
Виробничий досвід працівників середнього та старшого віку	Недостатня гнучкість кадрової структури
Раціональна базова структура персоналу за категоріями	Низька поточна ефективність використання трудових ресурсів через зростання збитковості
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Залучення молодих фахівців і робітників через оновлення кадрової політики	Подальше старіння персоналу та вибуття досвідчених працівників
Формування кадрового резерву на ключові посади	Посилення дефіциту кваліфікованих кадрів у виробничих службах
Підвищення кваліфікації персоналу через навчання та внутрішнє наставництво	Погіршення якості послуг у разі нестачі виробничого персоналу
Удосконалення системи мотивації працівників	Зростання навантаження на наявних працівників
Оптимізація співвідношення управлінського та виробничого персоналу	Демотивація персоналу внаслідок збиткової діяльності підприємства
Запровадження сучасних методів оцінки результативності праці	Втрата кадрової стійкості у разі подальшого скорочення чисельності
Посилення зв'язку між кадровим плануванням і фінансовими результатами	Підвищення аварійності та операційних ризиків через кадровий дефіцит
Розвиток системи професійного просування всередині підприємства	Збереження неефективної кадрової структури без стратегічних змін

Джерело: складено автором за результатами аналізу

Отже, SWOT-аналіз, наведений у таблиці 2.14, показує, що система управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал» має низку сильних сторін, пов'язаних із наявністю сформованого кадрового складу, професійного досвіду працівників, стабільності керівної ланки та загальної відповідності структури персоналу виробничому профілю підприємства. Водночас виявлено і суттєві слабкі сторони, серед яких найбільш вагомими є скорочення чисельності працівників, старіння персоналу, недостатнє кадрове оновлення та слабкий зв'язок між використанням трудового потенціалу і фінансовими результатами.

Крім того, результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має реальні можливості для вдосконалення кадрової роботи шляхом залучення

молодих кадрів, формування кадрового резерву, розвитку професійного навчання та оптимізації структури персоналу. Разом із тим існують і значні зовнішні та внутрішні загрози, зокрема ризик поглиблення кадрового дефіциту, зростання навантаження на працівників, погіршення якості послуг і зниження загальної кадрової стійкості підприємства.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що основними недоліками системи управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал» є недостатня орієнтація на кадрове оновлення, обмежена адаптивність управлінської структури до змін чисельності працівників, послаблення виробничої складової персоналу та низький рівень економічної результативності використання трудових ресурсів. Отже, у наступному підрозділі доцільно обґрунтувати конкретні напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства, спрямовані на підвищення кадрової стійкості, оптимізацію структури персоналу та посилення ефективності управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП «ЖМЕРИНКАВОДОКАНАЛ»

3.1 Розробка заходів щодо покращення управління персоналом

Удосконалення системи управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал» є необхідною умовою підвищення загальної ефективності діяльності підприємства, зміцнення його кадрового потенціалу та забезпечення стабільності функціонування в сучасних економічних умовах. Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що підприємство має сформований трудовий колектив і відносно стабільну систему кадрового забезпечення, однак у його діяльності виявлено низку проблем, які потребують цілеспрямованого вирішення. До них належать скорочення чисельності працівників, поступове старіння кадрового складу, недостатній приплив молодих фахівців, зменшення чисельності виробничого персоналу, а також недостатня результативність використання трудового потенціалу з позиції кінцевих фінансових результатів.

Для КП «Жмеринкаводоканал» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом. Узагальнення запропонованих заходів наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Напрями удосконалення системи управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал»

Напрямок удосконалення	Основні проблеми	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Оновлення та стабілізація кадрового складу	Скорочення чисельності працівників, старіння персоналу, нестача молодих кадрів	Співпраця із закладами освіти, залучення молодих фахівців, наставництво, адаптація працівників, кадрове планування	Зниження кадрового дефіциту, оновлення персоналу, підвищення кадрової стабільності

Продовження таблиці 3.1

Професійний розвиток і формування кадрового резерву	Недостатній розвиток професійних компетенцій, ризик втрати досвідчених працівників	Організація навчання, підвищення кваліфікації, внутрішній обмін досвідом, формування кадрового резерву	Підвищення професійного рівня працівників, забезпечення професійної спадкоємності
Удосконалення мотивації та оцінювання праці	Недостатня результативність використання трудового потенціалу	Поєднання матеріального і нематеріального стимулювання, удосконалення оцінювання результатів праці	Підвищення мотивації персоналу та ефективності праці

Джерело: складено автором

Одним із ключових завдань кадрової політики КП «Жмеринкаводоканал» повинно стати оновлення та стабілізація кадрового складу. Необхідність такого заходу обумовлена тим, що на підприємстві спостерігається тенденція до зменшення загальної чисельності працівників та поступового старіння персоналу. Особливої уваги потребує скорочення частки молодих працівників, оскільки саме ця категорія забезпечує перспективу кадрового відтворення, адаптацію до нових підходів в організації праці, сприйняття сучасних технологій і поступове заміщення працівників старших вікових груп. Для комунального підприємства, діяльність якого безпосередньо пов'язана з технічним обслуговуванням мереж, реагуванням на аварійні ситуації, контролем якості водопостачання та експлуатацією обладнання, нестача молодих кадрів у майбутньому може перерости у серйозну кадрову проблему.

Удосконалення кадрового забезпечення в цій частині має передбачати не формальне збільшення чисельності працівників, а створення системного механізму залучення, закріплення та адаптації нових кадрів. Насамперед підприємству доцільно активізувати співпрацю із закладами професійно-технічної, фахової передвищої та вищої освіти регіону, які здійснюють підготовку електромонтерів, слюсарів, операторів, техніків, бухгалтерів, економістів та інженерів. Така співпраця може реалізовуватися через проведення виробничої практики, стажування, ознайомчих візитів, укладення договорів про проходження практичної підготовки та можливість подальшого

працевлаштування. Для підприємства це дозволить сформувати зовнішнє джерело поповнення кадрів, а для молодих фахівців – створить більш чітке уявлення про реальні можливості професійної реалізації.

Поряд із цим важливо не лише залучити нових працівників, а й забезпечити їх закріплення на підприємстві. Практика багатьох комунальних підприємств свідчить, що основною проблемою є не стільки відсутність кандидатів, скільки труднощі з їх довгостроковим утриманням. Саме тому керівництву КП «Жмеринкаводоканал» доцільно приділити увагу початковій адаптації новоприйнятих працівників. Ідеться про організацію наставництва, ознайомлення з виробничими процесами, визначення чітких вимог до посади, поступове введення в колектив та створення умов для професійного становлення. Особливо це важливо для молодих працівників виробничих професій, які часто потребують підтримки з боку більш досвідчених колег. Запровадження адаптаційного супроводу дозволить знизити ризик швидкого звільнення нових працівників, посилити їх професійну впевненість і скоротити період входження в роботу.

Крім того, стабілізація кадрового складу передбачає більш уважне кадрове планування. На підприємстві доцільно не обмежуватися поточним реагуванням на вакансії, а формувати прогноз потреби в персоналі з урахуванням віку працівників, можливого виходу на пенсію, змін у виробничому навантаженні та потреби в окремих спеціальностях. Такий підхід дозволить заздалегідь виявляти ризикові кадрові позиції, тобто ті посади, щодо яких існує загроза дефіциту працівників у найближчі роки. Для КП «Жмеринкаводоканал» це особливо важливо стосовно виробничих і технічних служб, де заміна працівника потребує не лише пошуку людини, а й часу на освоєння конкретних функцій.

Другим важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал» повинно стати посилення професійного розвитку працівників та формування внутрішнього кадрового резерву. Потреба в такому заході зумовлена тим, що підприємство функціонує

у сфері, яка вимагає не лише фізичної присутності працівників, а й достатнього рівня технічної підготовки, відповідальності, досвіду та здатності діяти в умовах підвищеного виробничого ризику. Водночас виявлені у попередньому аналізі тенденції свідчать про необхідність зміцнення якісної складової персоналу, збереження професійної спадкоємності та підготовки майбутньої заміни для досвідчених працівників. Удосконалення роботи в цьому напрямі повинно полягати в організації безперервного професійного розвитку працівників. Для КП «Жмеринкаводоканал» доцільно сформувати внутрішню систему навчання, яка поєднуватиме первинну професійну адаптацію, періодичне підвищення кваліфікації, внутрішній обмін досвідом і цільову підготовку працівників до виконання складніших функцій. Це особливо актуально для технічних служб, де помилки персоналу можуть призводити не лише до зниження продуктивності, а й до аварійних ситуацій, втрат ресурсів та порушення стабільності водопостачання.

Розвиток персоналу повинен мати прикладний, а не формальний характер. Тобто навчання має бути безпосередньо пов'язане з реальними потребами підприємства: обслуговуванням насосного обладнання, ремонтом мереж, безпечним виконанням робіт, контролем якості води, веденням облікових процесів, цифровізацією окремих операцій. Важливо, щоб професійний розвиток не сприймався працівниками як епізодичний захід, а став постійним елементом системи управління персоналом. Саме тоді він зможе перетворитися на інструмент підвищення якості праці та зниження виробничих ризиків.

Особливе значення має формування внутрішнього кадрового резерву. Для підприємства це означає визначення працівників, які мають потенціал до професійного зростання та в майбутньому можуть обійняти посади майстрів, начальників дільниць, спеціалістів чи керівників окремих підрозділів. Кадровий резерв має формуватися не формально, а на підставі оцінки професійних знань, практичних навичок, дисциплінованості, відповідальності, здатності організовувати роботу та готовності до підвищення кваліфікації. Для

КП «Жмеринкаводоканал» це особливо важливо, оскільки наявність внутрішнього резерву дозволить уникнути ситуації, коли звільнення або вибуття ключового працівника створює серйозні перебої в управлінні або виробничому процесі.

Третім напрямом удосконалення системи управління персоналом повинно стати вдосконалення мотивації працівників та запровадження більш чіткого оцінювання результатів праці. Необхідність цього заходу пояснюється тим, що за результатами проведеного аналізу на підприємстві спостерігається зростання продуктивності праці на одного працівника, однак це не супроводжується покращенням фінансових результатів. Така ситуація свідчить про те, що наявний трудовий потенціал використовується інтенсивніше, але ефект від цього не повною мірою трансформується у зростання економічної результативності. У подібних умовах система мотивації персоналу повинна бути побудована таким чином, щоб працівники були зацікавлені не лише у виконанні мінімально необхідного обсягу робіт, а й у досягненні якісних, своєчасних та економічно доцільних результатів. Для КП «Жмеринкаводоканал» удосконалення мотивації має базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Очевидно, що для комунального підприємства питання заробітної плати є важливим, проте не завжди існує можливість різкого збільшення фонду оплати праці. Саме тому більш реалістичним є підхід, за якого мотиваційна система посилюється через внутрішню диференціацію стимулів відповідно до результатів праці, відповідальності, складності робіт, дотримання трудової дисципліни, участі в ліквідації аварійних ситуацій, якості обслуговування споживачів та готовності до додаткового навантаження. Такий підхід дозволяє зробити систему оплати праці більш справедливою й більш зрозумілою для працівників.

Водночас мотивація не повинна зводитися виключно до матеріального заохочення. Для багатьох працівників, особливо в умовах стабільної зайнятості на комунальному підприємстві, не менш важливими є визнання їхнього внеску, повага з боку керівництва, справедливий розподіл обов'язків,

прозорість кадрових рішень і відчуття значущості власної праці. З огляду на це підприємству доцільно посилити практику морального стимулювання, публічного відзначення сумлінної праці, заохочення за тривалий стаж роботи, високий професіоналізм, відповідальність у складних виробничих умовах. Такі заходи не потребують значних фінансових витрат, однак здатні суттєво підвищити внутрішню мотивацію персоналу.

Невід'ємною складовою цього напрямку повинно стати вдосконалення оцінювання результатів праці. У системі управління персоналом підприємства важливо, щоб оцінка працівника ґрунтувалася не лише на формальному факті зайнятості, а й на конкретних показниках його роботи. Для різних категорій персоналу такі показники можуть відрізнятися. Для виробничих працівників це може бути якість виконання робіт, дотримання строків, кількість повторних звернень чи аварійних ситуацій, пов'язаних із неналежним виконанням обов'язків. Для спеціалістів і службовців – своєчасність оформлення документації, точність розрахунків, належна організація роботи зі споживачами, якість внутрішньої координації. Для керівників – ефективність організації підрозділу, дотримання дисципліни, зниження непродуктивних витрат та підтримання належного рівня виконавської відповідальності.

Слід підкреслити, що вдосконалення мотивації та оцінювання персоналу повинно відбуватися у тісному зв'язку з реальними умовами діяльності КП «Жмеринкаводоканал». Працівники повинні чітко розуміти, за що саме вони заохочуються, які результати вважаються позитивними та яким чином їхній особистий внесок впливає на загальну ефективність роботи підприємства. Лише за таких умов система мотивації буде не формальною, а реально дієвою.

У цілому запропоновані напрями вдосконалення системи управління персоналом мають комплексний характер і взаємно доповнюють один одного. Оновлення та стабілізація кадрового складу забезпечують кадрову безперервність і знижують ризики дефіциту працівників. Професійний розвиток і формування кадрового резерву створюють основу для зростання якості трудового потенціалу та підготовки майбутньої заміни ключовим

працівникам. Удосконалення мотивації та оцінювання результатів праці сприяє більш ефективному використанню вже наявного кадрового ресурсу. Саме в такому поєднанні ці заходи можуть забезпечити реальне покращення системи управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал».

Таким чином, для досліджуваного підприємства першочергове значення мають не окремі епізодичні кадрові рішення, а формування цілісного підходу до управління персоналом, який поєднуватиме кадрове оновлення, професійний розвиток і сучасну мотивацію праці. Реалізація запропонованих заходів дасть змогу підвищити кадрову стійкість підприємства, зміцнити його виробничий потенціал, покращити організацію праці та створити передумови для підвищення загальної ефективності діяльності КП «Жмеринкаводоканал».

3.2 Впровадження сучасних HR-технологій та інструментів

Проведений у попередніх підрозділах аналіз показав, що КП «Жмеринкаводоканал» має низку кадрових проблем, серед яких особливо важливими є зменшення чисельності працівників у 2025 році, поступове старіння персоналу, недостатнє кадрове оновлення, обмежений приплив молодих працівників, а також недостатньо тісний зв'язок між результатами праці та загальною ефективністю діяльності підприємства. За таких умов впровадження сучасних HR-технологій має бути спрямоване не лише на автоматизацію окремих кадрових процедур, а й на формування більш системного, прозорого та результативного підходу до управління персоналом. Для КП «Жмеринкаводоканал» важливо орієнтуватися не на формальне копіювання цифрових рішень великих корпорацій, а на адаптацію реалістичних інструментів, що відповідають масштабу підприємства, його кадровій структурі та фінансовим можливостям. У таблиці 3.2 представлено основні сучасні HR-технології, які доцільно впроваджувати на підприємстві, та їх практичне призначення.

Таблиця 3.2 – Сучасні HR-технології та інструменти, доцільні для впровадження на КП «Жмеринкаводоканал»

HR-технологія / інструмент	Зміст інструменту	Практичне значення для підприємства
HRM-система для кадрового обліку	Єдина цифрова база даних працівників, штатного розпису, руху кадрів, відпусток, лікарняних, стажу, навчання	Підвищує точність кадрового обліку, скорочує час на оформлення документів, зменшує ризик помилок
ATS-система підбору персоналу	Автоматизація збору резюме, ведення кандидатів, контролю етапів відбору, формування кадрового резерву	Дозволяє швидше закривати вакансії, особливо технічні та робітничі
Електронна адаптація працівників (Onboarding)	Цифрові маршрути введення в посаду, електронні чек-листи, доступ до правил, інструкцій і контактів	Скорочує період адаптації нових працівників, підвищує керованість процесу введення в роботу
LMS-платформа навчання	Електронні курси, інструктажі, тестування знань, облік проходження навчання	Сприяє безперервному професійному розвитку, особливо з охорони праці та технічних процедур
Система оцінювання результативності (KPI / performance management)	Встановлення показників результативності за категоріями персоналу, фіксація виконання та оцінка результатів	Посилює зв'язок між працею працівника та кадровими рішеннями
HR-аналітика та дашборди	Аналітичні панелі щодо чисельності, віку, плинності, вакансій, навчання, лікарняних, продуктивності	Дає можливість ухвалювати кадрові рішення на основі даних, а не інтуїції
Електронний документообіг у HR	Цифрові заяви, накази, погодження відпусток, внутрішні кадрові форми	Скорочує паперовий документообіг і прискорює кадрові процедури
Цифрові канали внутрішньої комунікації	Корпоративні чати, внутрішні оголошення, оперативні повідомлення, електронні довідники	Покращує комунікацію між підрозділами та підвищує оперативність доведення інформації

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.2, для КП «Жмеринкаводоканал» найбільш актуальними є ті HR-технології, які поєднують цифровізацію кадрових процедур, прискорення управлінських процесів і підвищення прозорості роботи з персоналом. Насамперед ідеться про HRM-систему, яка може стати базовою платформою для кадрового обліку, а також про інструменти автоматизації підбору, адаптації та навчання працівників. Важливо, що ці рішення не є застарілими або вузькоспеціалізованими: саме вони сьогодні

становлять основу сучасного практичного HR-менеджменту як у приватному, так і в комунальному секторі. Отже, для підприємства доцільно впроваджувати не ізольовані кадрові новації, а взаємопов'язану систему сучасних інструментів управління персоналом.

Першим етапом модернізації кадрової роботи на підприємстві має стати цифровізація основних HR-процесів. Сьогодні традиційна модель ведення кадрового обліку в паперовому форматі вже не забезпечує достатньої швидкості обробки інформації, оперативності ухвалення рішень і можливості якісного кадрового аналізу. Для КП «Жмеринкаводоканал», де важливо одночасно контролювати чисельність працівників, кадровий рух, віковий склад, структуру персоналу, проходження навчання, періоди відпусток та наявність вакантних посад, використання цифрової HRM-системи є особливо доцільним. Така система дозволить формувати єдиний кадровий контур підприємства та перевести роботу з персоналом у більш системний формат.

Упровадження HRM-системи повинно забезпечити централізацію даних про всіх працівників підприємства, включаючи інформацію про освіту, стаж, підрозділ, посаду, професійне навчання, медичні огляди, інструктажі та кадрові переміщення. Це особливо важливо для підприємства з технічно складною діяльністю, оскільки просте накопичення документів уже не відповідає потребі в оперативному управлінні персоналом. У таблиці 3.3 представлено основні HR-процеси КП «Жмеринкаводоканал» та очікувані зміни в результаті їх цифровізації.

Таблиця 3.3 – Очікувані результати цифровізації основних HR-процесів КП «Жмеринкаводоканал»

HR-процес	Поточні обмеження традиційного підходу	Результат після впровадження цифрового інструменту
Кадровий облік	Висока паперова завантаженість, значні витрати часу, складність оновлення даних	Оперативний доступ до актуальної інформації про працівників, швидке формування кадрових звітів
Контроль штатної чисельності	Відсутність єдиного інтегрованого кадрового масиву	Прозорий облік штатних і вакантних посад, швидке виявлення дефіциту персоналу

Продовження таблиці 3.2

Оформлення кадрових документів	Тривалі погодження, залежність від паперового документообігу	Скорочення часу на підготовку, погодження та зберігання документів
Планування відпусток і заміщення	Ризик накладення періодів відсутності працівників, особливо у виробничих службах	Краще планування графіків роботи, зменшення кадрових збоїв
Підбір персоналу	Нерівномірне ведення вакансій, відсутність єдиної бази кандидатів	Систематизація відбору кандидатів, прискорення закриття вакансій
Адаптація нових працівників	Залежність від індивідуального підходу керівника, відсутність єдиного стандарту	Формалізований маршрут адаптації, менший ризик неуспішного входження в посаду
Навчання та інструктажі	Важкість контролю проходження навчання та перевірки знань	Автоматизований облік навчання, тестування та строків повторного проходження
Оцінювання працівників	Нерегулярність оцінки, відсутність уніфікованих критеріїв	Прозоре оцінювання результативності за єдиними підходами

Джерело: складено автором

За даними таблиці 3.3 можна зробити висновок, що цифровізація HR-процесів дає підприємству не лише технічні переваги, а й формує нову якість кадрового управління. Насамперед це проявляється в підвищенні швидкості доступу до інформації, зменшенні адміністративного навантаження на кадрову службу, кращому контролі строків кадрових процедур та можливості планувати роботу персоналу на основі систематизованих даних. Для КП «Жмеринкаводоканал» це означає можливість перейти від переважно реактивного кадрового управління до більш прогнозованого і керованого підходу. Отже, саме цифровізація кадрових процесів повинна стати базою для подальшого впровадження інших сучасних HR-інструментів.

Другим важливим напрямом є впровадження сучасних інструментів підбору, адаптації та навчання персоналу. Для підприємства, де існує проблема скорочення чисельності працівників і недостатнього оновлення кадрового складу, особливої актуальності набуває питання швидкого та якісного закриття вакансій. У сучасних умовах традиційні методи пошуку працівників уже не є достатньо ефективними, особливо коли йдеться про технічні спеціальності, робітничі професії або молодих фахівців. Саме тому

КП «Жмеринкаводоканал» доцільно використовувати ATS-систему підбору персоналу, яка дозволяє автоматизувати збір кандидатів, зберігати історію контакту з претендентами, формувати кадровий резерв та контролювати етапи відбору. Не менш важливим є сучасний підхід до адаптації новоприйнятих працівників. На практиці саме перші тижні роботи визначають, наскільки працівник зможе інтегруватися в колектив, зрозуміти вимоги до посади та ефективно включитися у виробничий процес. Для КП «Жмеринкаводоканал» доцільно поєднати традиційне наставництво з цифровим onboarding-підходом, за якого кожен новий працівник отримує чіткий маршрут адаптації: перелік обов'язкових інструктажів, ознайомлення з внутрішніми правилами, контактами відповідальних осіб, посадовими інструкціями та стандартами роботи. Третім важливим напрямом є впровадження сучасних інструментів оцінювання ефективності праці та HR-аналітики. Для КП «Жмеринкаводоканал» це має принципове значення, оскільки попередній аналіз показав зростання навантаження на працівників і збільшення доходу в розрахунку на одного працівника, але без відповідного покращення фінансового результату. Така ситуація свідчить про необхідність більш глибокого аналізу кадрової результативності. Саме HR-аналітика дозволяє не просто фіксувати чисельність або кадровий рух, а виявляти взаємозв'язок між кадровими параметрами та результатами діяльності підприємства.

Не менш важливим є те, що сучасні HR-технології мають впроваджуватися поетапно. Для КП «Жмеринкаводоканал» недоцільно одночасно запроваджувати всі цифрові рішення без належної підготовки, оскільки це може створити додаткове навантаження на управлінську систему підприємства. Більш реалістичним є послідовний підхід, за якого спочатку створюється єдина цифрова кадрова база, далі автоматизуються процеси рекрутингу та адаптації, а вже після цього впроваджуються інструменти навчання, оцінювання та HR-аналітики. Такий підхід дозволить узгодити рівень цифрової зрілості підприємства з реальними управлінськими потребами та уникнути формального використання технологій. Крім того,

ефективність сучасних HR-інструментів значною мірою залежить від готовності керівництва та працівників до їх використання. Саме тому впровадження цифрових рішень має супроводжуватися роз'ясненням їх призначення, навчанням відповідальних працівників, чітким визначенням ролей у нових кадрових процесах і поступовим формуванням внутрішньої культури роботи з даними. Для підприємства комунальної сфери це особливо важливо, оскільки надмірно складні рішення без належної адаптації можуть не принести очікуваного результату. Отже, успішне впровадження HR-технологій можливе лише за умови поєднання технічної модернізації з організаційною підготовкою персоналу та керівників.

Таким чином, впровадження сучасних HR-технологій та інструментів на КП «Жмеринкаводоканал» є обґрунтованим і необхідним напрямом удосконалення системи управління персоналом. У таблиці 3.1 було представлено базові сучасні HR-рішення, які доцільно використовувати на підприємстві. У таблиці 3.2 показано, що цифровізація основних кадрових процесів здатна підвищити оперативність, точність і керованість роботи з персоналом. У таблиці 3.3 обґрунтовано доцільність застосування сучасних інструментів підбору, адаптації та навчання працівників. У таблиці 3.4 доведено важливість систем оцінювання результативності праці та HR-аналітики для прийняття більш якісних кадрових рішень. У цілому сучасні HR-технології повинні забезпечити для КП «Жмеринкаводоканал» кілька ключових результатів: підвищення прозорості кадрової роботи, скорочення часу на кадрові процедури, покращення якості підбору персоналу, посилення системи навчання, формування кадрового резерву, об'єктивніше оцінювання працівників і можливість прогнозувати кадрові ризики. Отже, їх впровадження слід розглядати як реальний інструмент зміцнення кадрового потенціалу підприємства та підвищення ефективності всієї системи управління персоналом.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

У попередніх підрозділах було запропоновано три ключові напрями вдосконалення системи управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал»: оновлення та стабілізація кадрового складу, розвиток професійного навчання та кадрового резерву, а також удосконалення мотивації й оцінювання результатів праці. Також було обґрунтовано доцільність упровадження сучасних HR-технологій, зокрема цифровізації кадрового обліку, автоматизації підбору персоналу, електронної адаптації працівників, розвитку системи навчання та використання HR-аналітики. Економічна доцільність таких заходів полягає у зниженні непродуктивних витрат, підвищенні продуктивності праці, зменшенні кадрових ризиків, скороченні витрат часу на кадрові процедури та покращенні ефективності використання трудового потенціалу.

Для економічного обґрунтування доцільно взяти за основу показники діяльності підприємства за 2025 рік, оскільки він є найбільш актуальним у наданих матеріалах. У 2025 році чисельність персоналу КП «Жмеринкаводоканал» становила 87 осіб, чистий дохід від реалізації – 17 420 тис. грн, загальні доходи – 30 351 тис. грн, загальні витрати – 32 331 тис. грн, а чистий фінансовий результат – мінус 1 980 тис. грн. Тому запропоновані заходи мають бути спрямовані не лише на покращення кадрової роботи, а й на досягнення конкретного економічного результату.

На першому етапі доцільно визначити прогнозований вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства. Для розрахунку приймається, що після впровадження заходів очікується: зростання продуктивності праці на 6%, зниження витрат, пов'язаних із неефективною організацією праці та кадровими процедурами, на 3%, а також скорочення непрямих кадрових витрат за рахунок цифровізації HR-процесів. У таблиці 3.4 представлено вихідні дані для економічного обґрунтування запропонованих заходів.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для економічного обґрунтування заходів з удосконалення системи управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал»

Показник	Позначення	Значення
Середньооблікова чисельність персоналу у 2025 р., осіб	Ч	87
Чистий дохід від реалізації у 2025 р., тис. грн	Д	17 420
Загальні доходи у 2025 р., тис. грн	Дз	30 351
Загальні витрати у 2025 р., тис. грн	В	32 331
Чистий фінансовий результат у 2025 р., тис. грн	Фр	-1 980
Продуктивність праці за чистим доходом, тис. грн/особу	Пп	200,23
Прогнозне зростання продуктивності праці, %	ΔПп	6,0
Прогнозне зниження витрат, %	ΔВ	3,0
Орієнтовні витрати на впровадження HR-заходів, тис. грн	Зв	245,0

Джерело: складено і розраховано автором

У таблиці 3.4 представлено базові параметри, на основі яких здійснюватиметься подальше економічне обґрунтування. Як видно з наведених даних, базовий рівень продуктивності праці у 2025 році становив 200,23 тис. грн на одного працівника. Саме цей показник доцільно використовувати для оцінки потенційного ефекту від покращення організації праці, професійного розвитку персоналу, адаптації нових працівників і запровадження елементів сучасного HR-менеджменту. Крім того, прийнята в розрахунках сума витрат на впровадження заходів у розмірі 245,0 тис. грн є реалістичною для підприємства такого масштабу та враховує організаційне, методичне і частково цифрове забезпечення запропонованих змін.

Наступним етапом є розрахунок очікуваного приросту продуктивності праці та додаткового доходу в результаті впровадження запропонованих заходів. Продуктивність праці визначається за формулою:

$$Пп = Д / Ч,$$

де Пп – продуктивність праці, тис. грн/особу;

Д – чистий дохід від реалізації, тис. грн;

Ч – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Базовий показник за 2025 рік становить:

$$Пп = 17\,420 / 87 = 200,23 \text{ тис. грн/особу.}$$

Прогнозний рівень продуктивності праці після впровадження заходів:

$$Пп1 = Пп \times (1 + 6 / 100) = 200,23 \times 1,06 = 212,24 \text{ тис. грн/особу.}$$

Тоді прогнозний чистий дохід за незмінної чисельності персоналу становитиме:

$$Д1 = Пп1 \times Ч = 212,24 \times 87 = 18\,465,0 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого доходу визначається за формулою:

$$\Delta Д = Д1 - Д = 18\,465,0 - 17\,420,0 = 1\,045,0 \text{ тис. грн.}$$

Крім зростання доходу, важливим результатом удосконалення системи управління персоналом є скорочення витрат підприємства за рахунок оптимізації кадрових процесів та зменшення непродуктивних витрат. Для розрахунку приймається, що загальні витрати підприємства можуть бути знижені на 3% за рахунок реалізації запропонованих заходів.

Розрахунок економії витрат здійснюється за формулою:

$$Ев = В \times 3 / 100,$$

де Ев – сума економії витрат, тис. грн;

В – загальні витрати підприємства, тис. грн.

Підставляємо значення:

$$Ев = 32\,331 \times 3 / 100 = 969,93 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозний обсяг витрат після впровадження заходів:

$$В1 = В - Ев = 32\,331,0 - 969,93 = 31\,361,07 \text{ тис. грн.}$$

На основі розрахованого приросту доходу та економії витрат доцільно визначити загальний прогнозний економічний ефект від упровадження запропонованих заходів. Загальний ефект визначається як сума приросту доходу та економії витрат:

$$Ез = \Delta Д + Ев,$$

де Ез – загальний економічний ефект, тис. грн.

Підставляємо значення:

$$Ез = 1\,045,0 + 969,93 = 2\,014,93 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозний фінансовий результат після впровадження заходів можна визначити за формулою:

$$\Phi p1 = \Phi p + Ез - Зв,$$

де $\Phi p1$ – прогнозний фінансовий результат після впровадження заходів, тис. грн;

Φp – базовий фінансовий результат, тис. грн;

Ez – загальний економічний ефект, тис. грн;

Zv – витрати на впровадження заходів, тис. грн.

Тоді:

$$\Phi p1 = -1\,980,0 + 2\,014,93 - 245,0 = -210,07 \text{ тис. грн.}$$

Отже, після впровадження заходів збиток підприємства може скоротитися з 1 980,0 тис. грн до 210,07 тис. грн. Це означає, що запропоновані заходи здатні майже повністю компенсувати наявну збитковість підприємства.

Для остаточної оцінки доцільності запропонованих заходів необхідно визначити показники економічної ефективності інвестицій у вдосконалення системи управління персоналом. Насамперед ідеться про коефіцієнт ефективності витрат на впровадження та строк окупності запропонованих заходів.

Коефіцієнт економічної ефективності визначається за формулою:

$$K_e = Ez / Zv,$$

де K_e – коефіцієнт економічної ефективності;

Ez – загальний економічний ефект, тис. грн;

Zv – витрати на впровадження заходів, тис. грн.

Підставляємо значення:

$$K_e = 2\,014,93 / 245,0 = 8,22.$$

Це означає, що на кожен 1 грн витрат на впровадження заходів підприємство може отримати 8,22 грн економічного ефекту.

Строк окупності визначається за формулою:

$$T_{ok} = Zv / Ez,$$

де T_{ok} – строк окупності, років.

Тоді:

$$T_{ok} = 245,0 / 2\,014,93 = 0,12 \text{ року.}$$

Для переведення в місяці:

$$\text{Ток(міс.)} = 0,12 \times 12 = 1,44 \text{ місяця.}$$

Рентабельність витрат на впровадження визначається так:

$$P_v = (E_z / Z_v) \times 100 = (2\,014,93 / 245,0) \times 100 = 822,42\%.$$

Таблиця 3.5 – Результати економічного обґрунтування запропонованих заходів

Показник	Базове значення	Прогнозне значення	Відхилення
Продуктивність праці, тис. грн/особу	200,23	212,24	+12,01
Чистий дохід, тис. грн	17 420,0	18 465,0	+1 045,0
Загальні витрати, тис. грн	32 331,0	31 361,07	-969,93
Фінансовий результат, тис. грн	-1 980,0	-210,07	+1 769,93
Збиток на одного працівника, тис. грн/особу	-22,76	-2,41	+20,35
Витрати на впровадження заходів, тис. грн	–	245,0	–
Загальний економічний ефект, тис. грн	–	2 014,93	–
Коефіцієнт економічної ефективності	–	8,22	–
Строк окупності, років	–	0,12	–
Строк окупності, місяців	–	1,44	–
Рентабельність витрат, %	–	822,42	–

Джерело: складено автором

Дані таблиці 3.5 свідчать, що впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним для КП «Жмеринкаводоканал». У результаті реалізації заходів очікується зростання продуктивності праці та чистого доходу, скорочення витрат і зменшення збитковості підприємства.

Для більшої аргументованості доцільно також визначити, як запропоновані заходи вплинуть на окремі показники діяльності підприємства в розрахунку на одного працівника. Це дозволяє оцінити не лише загальний результат, а й зміни в індивідуалізованому вимірі. Прогнозний дохід на одного працівника після впровадження заходів становитиме:

$$Пп1 = 18\,465,0 / 87 = 212,24 \text{ тис. грн/особу.}$$

Прогнозний збиток на одного працівника:

$$Зп1 = -210,07 / 87 = -2,41 \text{ тис. грн/особу.}$$

Для порівняння, базовий збиток на одного працівника у 2025 році становив:

$$Зп = -1\,980,0 / 87 = -22,76 \text{ тис. грн/особу.}$$

Скорочення збитку на одного працівника:

$$\Delta Z_{\text{п}} = -22,76 - (-2,41) = 20,35 \text{ тис. грн/особу.}$$

Бачимо, що після впровадження запропонованих заходів очікується зростання чистого доходу на одного працівника на 12,01 тис. грн, а витрати в розрахунку на одного працівника зменшаться на 11,15 тис. грн. Найбільш показовим є скорочення збитку на одного працівника на 20,35 тис. грн. Це свідчить про істотне покращення економічної віддачі трудового потенціалу підприємства. Отже, удосконалення системи управління персоналом має не лише організаційне, а й виражене фінансово-економічне значення.

Отже, впровадження запропонованих заходів є не лише організаційно обґрунтованим, а й економічно вигідним для КП «Жмеринкаводоканал». Це дозволяє зробити висновок, що модернізація системи управління персоналом повинна розглядатися як один із ключових напрямів стабілізації та подальшого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні положення та обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал». Проведене дослідження дозволило сформулювати такі результати відповідно до поставлених у роботі завдань.

1. Розкрито сутність, цілі та завдання управління персоналом. У роботі встановлено, що управління персоналом є комплексною та безперервною системою впливу на працівників, яка охоплює процеси формування, використання, розвитку, мотивації та збереження кадрового потенціалу підприємства. Доведено, що в сучасних умовах персонал слід розглядати не лише як трудовий ресурс, а як стратегічний актив підприємства, від якого залежать продуктивність праці, якість послуг і перспективи розвитку. Визначено, що основними цілями управління персоналом є забезпечення підприємства необхідними кадрами, підвищення ефективності використання трудового потенціалу, розвиток компетентностей працівників і формування належної мотивації.

2. Досліджено еволюцію підходів до управління персоналом і сучасні концепції кадрового менеджменту. У результаті дослідження встановлено, що розвиток поглядів на управління персоналом відбувався від адміністративно-контрольного підходу до сучасного стратегічного, компетентнісного та людиноцентричного HR-менеджменту. Визначено, що сучасні концепції управління персоналом базуються на визнанні працівника носієм знань, компетентностей та інноваційного потенціалу. Узагальнення наукових підходів дало змогу зробити висновок, що сучасна система управління персоналом повинна поєднувати системний, функціональний, стратегічний та адаптивний підходи.

3. Охарактеризовано методи та інструменти управління персоналом підприємства. У роботі обґрунтовано, що управління персоналом реалізується

через сукупність адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів, які мають застосовуватися комплексно. Визначено, що найбільш важливими інструментами управління персоналом є кадрове планування, підбір і адаптація персоналу, оцінювання результатів праці, професійне навчання, мотивація, кадровий резерв та цифрові HR-рішення.

4. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності КП «Жмеринкаводоканал». Установлено, що підприємство здійснює діяльність у сфері водопостачання та водовідведення й виконує соціально значущі функції для територіальної громади. За результатами аналізу виявлено, що впродовж 2023–2025 років вартість активів підприємства зросла з 10 961 тис. грн до 13 740 тис. грн, тобто на 25,35%, що свідчить про збереження виробничого потенціалу. Водночас встановлено, що діяльність підприємства залишається збитковою: чистий збиток збільшився з 853 тис. грн у 2023 році до 1 980 тис. грн у 2025 році. Доведено, що основними проблемами фінансового стану підприємства є зростання витрат, недостатня ліквідність та значне навантаження поточних зобов'язань.

5. Проаналізовано кадровий склад підприємства та оцінено ефективність управління персоналом. У результаті аналізу встановлено, що чисельність персоналу КП «Жмеринкаводоканал» у 2023–2024 роках становила 94 особи, а у 2025 році скоротилася до 87 осіб. Визначено, що у структурі персоналу домінують робітники, частка яких у 2025 році становила 60,92%. Дослідження освітньої структури показало, що найбільшу частку складають працівники з професійно-технічною освітою, а частка працівників з вищою освітою зросла з 25,53% до 27,59%. Віковий аналіз засвідчив переважання працівників середнього та старшого віку, а частка молодих працівників до 30 років зменшилася з 14,89% до 12,64%. Оцінка ефективності використання персоналу показала, що продуктивність праці за чистим доходом зросла з 182,84 тис. грн/особу у 2023 році до 200,23 тис. грн/особу у 2025 році, однак одночасно збиток на одного працівника збільшився з 9,07 тис. грн до 22,76 тис. грн.

6. Виявлено основні проблеми та недоліки у системі управління персоналом підприємства. На основі проведених розрахунків встановлено, що система управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал» має низку суттєвих недоліків. Виявлено скорочення виробничого персоналу при незмінній чисельності керівників, що негативно впливає на співвідношення між управлінською та виробничою ланками. Також встановлено тенденцію до старіння кадрового складу: частка працівників віком 50 років і старші зростає до 33,33%, а коефіцієнт вікової збалансованості знизився з 1,20 до 1,10. SWOT-аналіз підтвердив, що підприємство має сформований трудовий колектив і достатній рівень професійної підготовки, проте стикається з проблемами кадрового оновлення, структурної гнучкості та низької економічної віддачі від використання персоналу.

7. Розроблено заходи щодо покращення системи управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал».

У роботі запропоновано три ключові напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства. Перший напрям пов'язаний з оновленням і стабілізацією кадрового складу через посилення кадрового планування, залучення молодих працівників і покращення адаптації персоналу. Другий напрям передбачає розвиток персоналу, професійне навчання, наставництво та формування кадрового резерву. Третій напрям спрямовано на вдосконалення мотивації працівників і запровадження більш чіткого оцінювання результатів праці. Обґрунтовано, що реалізація цих заходів дасть змогу підвищити кадрову стійкість підприємства та покращити результативність кадрової політики.

8. Обґрунтовано можливості впровадження сучасних HR-технологій та інструментів у діяльність підприємства.

У роботі доведено доцільність упровадження на КП «Жмеринкаводоканал» сучасних HR-рішень, які відповідають актуальним вимогам кадрового менеджменту. Зокрема, обґрунтовано необхідність цифровізації кадрового обліку, використання HRM-системи, автоматизації

підбору персоналу, електронної адаптації працівників, LMS-платформи для навчання, системи оцінювання результативності праці та HR-аналітики. Визначено, що впровадження таких інструментів дозволить підвищити прозорість кадрових процесів, скоротити час на кадрові процедури, покращити якість підбору персоналу, забезпечити кращий контроль професійного розвитку працівників і підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері персоналу.

9. Оцінено ефективність запропонованих заходів.

Економічне обґрунтування показало, що реалізація запропонованих заходів є доцільною та результативною. У розрахунках визначено, що за рахунок підвищення продуктивності праці на 6% прогнозований приріст чистого доходу може становити 1 045,0 тис. грн. Додатково за рахунок покращення організації праці, оптимізації кадрових процесів і зниження непродуктивних витрат можливе скорочення витрат на 969,93 тис. грн. Загальний економічний ефект від упровадження заходів розраховано на рівні 2 014,93 тис. грн. За витрат на впровадження у сумі 245,0 тис. грн коефіцієнт економічної ефективності становитиме 8,22, строк окупності – 0,12 року, або 1,44 місяця, а рентабельність витрат – 822,42%. Це підтверджує, що запропоновані заходи є не лише організаційно обґрунтованими, а й економічно вигідними для підприємства.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. За результатами дослідження встановлено, що система управління персоналом КП «Жмеринкаводоканал» у цілому забезпечує базове функціонування підприємства, однак потребує суттєвого вдосконалення. Реалізація запропонованих заходів щодо оновлення кадрового складу, розвитку персоналу, вдосконалення мотивації та впровадження сучасних HR-технологій сприятиме зміцненню кадрового потенціалу підприємства, підвищенню ефективності кадрової політики та покращенню загальних результатів його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Балусь О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.10>. (дата звернення: 15.03.2026).
3. Баценко Л., Шевченко М. Ключові показники ефективності управління персоналом. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 28. С. 251–257. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/412> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Братусь Г., Дмитренко Г., Лазарєва М. Якість трудового потенціалу організації як ключова умова впровадження системного менеджменту. *Економічні горизонти*. 2021. № 1(16). С. 30–42. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(16\).2021.2438802](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(16).2021.2438802) (дата звернення: 15.03.2026).
5. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
6. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 15.03.2026).
7. Голобородько А. Ю. Conceptual approaches to defining the concept of enterprise staff in the conditions of strategic changes. *Economy Management Business*. 2023. Vol. 43, no. 4. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041313> (date of access: 15.03.2026).

8. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12(124). С. 163–167. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30> (дата звернення: 15.03.2026).
9. Дашко І., Михайліченко Л. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-142> (дата звернення: 15.03.2026).
10. Дячков Д. В., Ткаченко В. І. Сучасні й традиційні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 248–253.
11. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 555–563. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82> (дата звернення: 06.04.2026).
12. Зеркаль А., Павленко М. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152> (дата звернення: 15.03.2026).
13. Кладова О., Шарий В. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-44> (дата звернення: 15.03.2026).
14. Коптева Г., Санжаров Д. Personnel management as a tool for ensuring the competitiveness of the enterprise. *Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute” (economic sciences)*. 2025. № 2. Р. 89–94. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.2.89> (date of access: 15.03.2026).

15. Корольков В., Бабенко Д. Improving the motivational mechanism of enterprise personnel management. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69> (date of access: 15.03.2026).
16. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26–34.
17. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3(03). С. 26–31. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5> (дата звернення: 15.03.2026).
18. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34> (дата звернення: 15.03.2026).
19. Ліпич Л., та ін. Risks in personnel management at an enterprise. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. Vol. 2, no. 38. P. 91–96. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-91-96> (date of access: 15.03.2026).
20. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83> (дата звернення: 15.03.2026).
21. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6. С. 71–75.
22. Осовська Г. В. та ін. Оцінка ефективності механізму управління персоналом підприємства та обґрунтування пропозицій щодо його вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.54> (дата звернення: 15.03.2026).

23. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-108> (дата звернення: 15.03.2026).
24. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 88–92.
25. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(2). С. 360–363.
26. Стадник Г., Прасол В. Методичні аспекти удосконалення управління чисельністю персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-68> (дата звернення: 15.03.2026).
27. Станіславик О., Коваленко О. Роль і значення персоналу в діяльності сучасного підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9(15). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-140-152](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-140-152) (дата звернення: 15.03.2026).
28. Стойко М. М. Стратегічне управління персоналом в умовах глобалізації та характеристика HR-субстратегій компаній. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 96. № 5. С. 170–181.
29. Тимошенко В. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11> (дата звернення: 15.03.2026).
30. Ткаченко А. М., Тютченко С. М. Due Diligence корпоративної звітності як комплекс аналітичних заходів із гарантування економічної безпеки підприємства. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2020. № 3(94). URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-3-2> (date of access: 15.03.2026).
31. Хаврова К. С. ВПЛИВ ЦИФРОВИЗАЦІЇ НА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Економіка та управління бізнесом*. 2023. Том

43, № 4. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041212> (дата доступу: 06.04.2026).

32. Чевганова В. Я., Прийма Ю. О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020> (дата звернення: 15.03.2026).

33. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 146–149.

34. Шаповал О. System approach to enterprise management. *Scientific Notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 2019. Vol. 4, no. 69. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-39> (date of access: 15.03.2026).

35. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. *Український соціум*. 2020. № 4. С. 99–112.

36. Шинкарук Л. В., Кубіцький С. О., Деліні М. М. Особливості управління персоналом у проєктній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер*. 2020. № 3. С. 20–28.

37. Шкварук Д. Г., Мазур В. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 324–327.

38. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Хілуха О. А., Косінський П. М. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

39. Шурпенкова Р. К., Сарахман О. М. Аналіз системи управління персоналом підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Вип. 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14767276> (дата звернення: 15.03.2026).

40. КП «ЖМЕРИНКАВОДОКАНАЛ», код ЄДРПОУ 41095649
Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/41095649> (дата звернення:
20.04.2026).

41. КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ЖМЕРИНКАВОДОКАНАЛ» – код ЄДРПОУ 41095649 YouControl. URL:
https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/41095649/ (дата звернення:
20.04.2026).

42. КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ЖМЕРИНКАВОДОКАНАЛ» : основна інформація Clarity Project. URL:
<https://clarity-project.info/edr/41095649> (дата звернення: 20.04.2026). Назва з
екрана.