ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж Державного торговельно-економічного університету»

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Полчанінова Анна Олександрівна

КУРСОВА РОБОТА

ПРОЕКТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ДЛЯ ХАРКІВВОДОКАНАЛ

Навчальна дисципліна	Основи проєктного аналізу назва навчальної дисципліни
Ступінь освіти	фаховий молодший бакалавр фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр, бакалавр
Галузь знань	05 Соціальні та поведінкові науки шифр і назва галузі знань
Спеціальність	051 Економіка код і найменування спеціальності
Освітньо-професійна програма	Економіка підприємства назва освітньо-професійної програми
Академічна група	Е-23 назва академічної групи

Харків – 2025

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Керівник: Нагорна Ірина Володимирівна, викладач циклової комісії економіки, управління та адміністрування, спеціаліст вищої категорії, кандидат економічних наук

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

Здобувач _____ А.О. Полчанінова

підпис здобувача ПІБ здобувача

Підсумкова оцінка: _____80_____ (балів)

Члени комісії з захисту:

_____ І. В. Нагорна

(підпис)

_____ М. О. Мельничук

(підпис)

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Полчанінова Анна Олександрівна

ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ

Навчальна дисципліна: Основи проєктного аналізу
(назва навчальної дисципліни)

Тема роботи: Проект вдосконалення організаційної структури для Харківводоканал
(тема курсової роботи)

Термін подання завершеної роботи: 31.05.2025 р.

Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи (проекту)	Дата закінчення
Вибір та затвердження теми	03.03 – 08.03.2025
Добір та аналіз літератури за обраною темою	10.03 – 22.03.2025
Складання плану курсової роботи	24.03 – 29.03.2025
Написання вступу та І розділу	31.03 – 26.04.2025
Написання ІІ розділу курсової роботи	28.04 – 17.05.2025
Написання висновків та пропозицій, оформлення курсової роботи	19.05 – 24.05.2025
Подання курсової роботи керівнику для рецензування (для рекомендації до захисту)	26.05 – 31.05.2025
Захист курсової роботи	02.06 –07.06.2025

Завдання видав

Керівник,
викладач циклової комісії економіки, управління та адміністрування, спеціаліст вищої категорії, кандидат економічних наук

_____ І. В. Нагорна
(підпис)

«05» березня 2025 р.

Завдання отримав

Здобувач

_____ А.О. Полчанінова
(підпис)

«05» березня 2025 р.

ЗМІСТ

Вступ…… 5
Розділ 1 Концепція, цінність та ефективність проєкту ……..…….. 7
1.1. Основні етапи формування та реалізації проєкту …… 7
1.2. Основні учасники проєкту, фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ ……... 9
1.3. Основні фази проєкту, витрати та основні вигоди від проєкту .. 11
Розділ 2 Маркетинговий, технічний, інституційний, екологічний, соціальний, фінансовий та економічний аналіз……..... 13
2.1. Маркетинговий, технічний, інституційний аналіз…….…… 13
2.2. Екологічний та соціальний аналіз …….……..... 17
2.3. Фінансовий та економічний аналіз …… 19
Висновки…..…… 21
Список використаних джерел……. 22

ВСТУП

У нормальних умовах недоліки управління можна частково “перекрити” стабільністю зовнішнього середовища, але зараз, коли країна перебуває у стані війни, кожен слабкий елемент структури стає загрозою.Комунальне підприємство «Харківводоканал» – це не просто об’єкт для навчального дослідження. Це реальний приклад того, як організація з радянським спадком у структурі та складною інфраструктурою намагається залишатися ефективною у ситуації, коли все навколо змінюється – і не завжди в кращий бік. Постійні перебої, загроза енергетичного колапсу, кадрова міграція, економічні перекоси – це не теоретичні терміни з підручника, а частина щоденної реальності нашого сьогодення.

У системі сучасного керування підприємствами важливе місце займає будова організаційної структури, що визначає логіку внутрішніх зв’язків, розподіл прав та механізм прийняття управлінських рішень. Ефективність роботи будь-якого бізнесу значною мірою залежить від того, як його структура відповідає сучасним умовам вимогам зовнішнього середовища та стратегічним цілям розвитку.

Комунальні фірми, як важлива частина основи міст, постійно змінюються через нові правила, розвиток технологій та знання людей про проблеми. З початком війни проти України робота фірм з основної інфраструктури стала ще більше важливою, бо їхня надійність і безперервна робота забезпечує життя місцевих громад особливо в зоні конфлікту.

У цих обставинах особливо важливим стає питання пристосування системи управління комунальними структурами до надзвичайних викликів. Старі чи повільні управлінські методи, великі вертикалі прийняття рішень, відсутність резервного дублювання функцій не дають змоги швидко реагувати на кризи. КП «Харківводоканал» – це важливе підприємство в комунальному секторі міста Харкова, яке забезпечує постачання чистої води і стічних вод для більше ніж мільйон мешканців. Сучасні труднощі, такі як пошкодження

інфраструктури, загроза енергетичних відключень, втрати кадрів та фінансова нестабільність створюють реальну потребу в новій організації управління на підприємстві. В такому контекст дослідження структури КП «Харківводоканал» і розробка пропозицій про її покращення має не тільки теоретичне а й практичне значення.

Мета курсової роботи є пояснення проекту покращення структури управління на прикладі комунального підприємства «Харківводоканал» з врахуванням особливостей його роботи в умовах нових викликів, включаючи ризики що пов'язані з війною, та потреби у підвищенні гнучкості, керованості а також результативності управлінських процесів.

Об'єктом дослідження є система управління міським комунальним підприємством «Харківводоканал» як елемент організаційного механізму городського господарства.

Темою вивчення є процеси створення, аналізу і зміни організаційної структури управління КП «Харківводоканал» для того щоб її підлаштувати до змінного оточення та покращити внутрішню співпрацю між частинами.

Згідно меті роботи, у курсовій праці є наступні завдання:

– відкривати теоретичні основи створення організаційної структури управління підприємством та визначити важливі методи для її покращення.

– охарактеризувати роботу КП «Харківводоканал» у зв’язку з організаційною структурою та проблеми в управлінні;

– провести огляд внутрішнього та зовнішнього світу компанії що впливає на її організаційна модель;

– запропонувати план нової системи управління з вказівкою її функцій і плюсів;

– зробити технічне, економічне, соціальне, установче та фінансове пояснення запропонованих змін.

– скласти висновки та практичні поради про впровадження покращеної моделі організаційної структури.

РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПЦІЯ, ЦІННІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЕКТУ

1.1. Основні етапи формування та реалізації проєкту

На початку XX століття, коли промисловість розвивалась стрімко, з'явилась лінійна структура. Ідея була проста: є начальник, він дає команду, її виконують. Мінімум хаосу. Для часу масового виробництва – ідеально.

Та чим далі, тим складнішими ставали підприємства. Далі – дивізіональні структури. Їх придумали в середині XX століття, коли компанії почали розростатися географічно й продуктово. Матрична структура – щось середнє між попередніми. Тут працівник має двох керівників: один – за напрямком, другий – по проєкту. Гнучко, зручно, якщо команда свідома. У XXI столітті з'явилась ще нова хвиля – так звані гнучкі структури: agile, scrum, бірюзові організації. Тут головне – швидкість, самоорганізація, мінімум ієрархії. Підходить для IT, креативних агентств, стартапів. Головне, що видно з усього цього: не існує ідеальної структури. Кожна має свої плюси й мінуси. Ідея полягає не в тому, щоб знайти «єдину правильну», а в тому, щоб підібрати таку, яка найкраще відповідає ситуації тут і зараз. Для КП «Харківводоканал» – це означає структуру, яка буде і зрозумілою, і життєздатною в умовах воєнної нестабільності, і достатньо гнучкою, щоби адаптуватися до викликів.

1.2. Основні учасники проєкту, фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ

Коли компанія зіштовхується з викликами, які вимагають змін у внутрішньому устрої, найперше, що варто переглянути, – це її організаційна структура. Необхідність у таких змінах може виникнути з різних причин: зростання масштабів діяльності, розширення спектру послуг, зміна

управлінської філософії або навіть зовнішні обставини, такі як економічна нестабільність чи військові дії. Щоб перебудова була ефективною, цей процес має відбуватись поетапно й обґрунтовано.

Для реалізації всіх цих етапів використовуються різні методи проєктування. Серед найбільш поширених – функціонально-вартісний аналіз, який допомагає оцінити ефективність кожного підрозділу в грошовому вираженні; методи системного аналізу, що дозволяють побачити взаємозв'язки між ланками; а також моделювання бізнес-процесів, яке особливо актуальне для підприємств, що прагнуть цифрової трансформації.

Сьогодні компанії мають у своєму розпорядженні також сучасні інструменти – спеціалізовані програми для побудови структур, створення карт процесів, візуалізації управлінських потоків. Усе це допомагає зробити процес зміни не тільки структурованим, а й наочним і зрозумілим для кожного працівника.

Отже, проєктування організаційної структури – це послідовна та багаторівнева робота. Вона вимагає і стратегічного бачення, і гнучкості, і здатності до співпраці. Якщо кожен етап виконано продумано, результатом стане система, яка не лише відповідатиме сучасним умовам, а й дозволить компанії розвиватися й витримувати будь-які виклики.

1.3. Основні фази проєкту, витрати та основні вигоди від проекту

Існує кілька базових типів структур, і кожна з них у чомусь хороша – але лише за відповідних умов. Наприклад, лінійна структура. Усе максимально просто: начальник → підлеглий. Це працює, коли колектив невеликий, завдання – стандартні, а зовнішнє середовище – передбачуване. Та щойно виникає складність або ситуація вимагає оперативності, така вертикаль починає «тупити» – сигнал довго йде, рішення затримується.

Функціональна модель – інший підхід: у кожного відділу своя зона відповідальності. Продажі займаються продажами, фінанси – фінансами. Перевага – спеціалізація. Мінус – відсутність цілісності. Усе добре, поки задачі «всередині». А щойно проєкт стосується кількох відділів – починається узгодження, листування, «перекиньте на них».

Дивізіональна структура – це коли компанія розбивається на окремі «міні-компанії» за регіонами чи продуктами. Наприклад, окрема команда на кожен район чи напрямок. Зручно, коли масштаб великий і кожен напрямок живе своїм життям. Але витрат більше, бо кожна структура потребує своєї підтримки: бухгалтерії, юристів, технічного персоналу.

Матрична – поєднання функцій і проєктів. Людина може мати двох керівників: за посадою і за конкретною задачею. Плюс – гнучкість. Мінус – плутанина: хто головний, якщо керівники не погоджуються між собою?

Останнім часом набирають популярності гнучкі, або так звані мережеві структури. Це коли ієрархії майже немає, ролі гнучкі, команди перебудовуються під задачі. Добре працює в креативних або IT-середовищах. Але в комунальному секторі таке не завжди можливо: є регламенти, норми, відповідальність перед громадою.

Що ж до КП «Харківводоканал», то тут ідеального варіанту нема. Але, з огляду на воєнний контекст, стару систему управління, технічні виклики та постійну необхідність бути на зв’язку з громадою, найбільш реалістичним виглядає гібридний підхід. Йдеться про структуру, яка поєднує функціональну чіткість з елементами автономності: децентралізовані дільниці, оперативні штаби, цифровий контроль, мінімізація узгоджень. Це дозволяє реагувати швидко, не втрачаючи при цьому керованості.

У випадку КП «Харківводоканал», яке працює в умовах постійних зовнішніх викликів і потребує швидкої реакції на технічні та соціальні події, найбільш доцільною виглядає гібридна структура. Вона має поєднувати функціональну основу з елементами децентралізації та антикризового управління, притаманними дивізіональній або навіть гнучкій структурі. Саме

такий підхід дозволяє зберегти керованість, не втрачаючи гнучкість, що є критичним для підприємств комунального сектору в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Управляти комунальним підприємством в Україні – це не те саме, що керувати приватною компанією чи заводом. Тут усе набагато складніше: законодавчі обмеження, публічні очікування, політичні впливи. А ще – постійний брак ресурсів і не завжди гнучке управлінське мислення. Все це формує унікальні умови, в яких працюють КП, і які обов'язково слід враховувати при будь-яких спробах змінити структуру.

Насамперед, КП підпорядковуються міським або селищним радам. Вони створюються і контролюються громадами – відповідно до Господарського кодексу та Закону «Про місцеве самоврядування». І це означає: у призначеннях, рішеннях, звітах – завжди є елемент політики. Керівник КП – не тільки менеджер, а ще й публічна фігура.

До того ж, такі підприємства виконують подвійну функцію. З одного боку – це постачальники критичних послуг. З іншого – юридично це суб'єкти господарювання, які мають бути фінансово відповідальними. Така конструкція створює напругу: треба одночасно дотримуватися стандартів прозорості й показувати ефективність – навіть тоді, коли ресурсу об'єктивно не вистачає.

А ще – війна. Указ Президента №64/2022 про воєнний стан та подальші акти зобов'язали КП діяти як частину критичної інфраструктури. Це значить: додатковий контроль, готовність до автономії, посилені вимоги безпеки. Усе це – ще один рівень складності для управління.

До основних проблем можна віднести:

- застарілу структуру, що не «встигає» за подіями;
- слабку цифровізацію – особливо в документообігу;
- надмірну залежність від погоджень з органами влади;
- брак кваліфікованих кадрів, особливо в технічному управлінні;
- інертність – навіть прості зміни потребують часу, процедур і рішень "згори".

Тому будь-які структурні зміни на підприємстві мають враховувати не лише внутрішні проблеми, а й зовнішній контекст. Неможливо просто взяти західну модель і «натягнути» її на реалії Харкова. Потрібен гнучкий, обережний, поетапний підхід. З урахуванням законодавства, потреб громади, рівня довіри до керівництва та реальних кадрових можливостей.

РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВИЙ, ТЕХНІЧНИЙ, ІНСТИТУЦІЙНИЙ, ЕКОЛОГІЧНИЙ, СОЦІАЛЬНИЙ, ФІНАНСОВИЙ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ

2.1.Маркетинговий, технічний, інституційний аналіз.

КП «Харківводоканал» – це комунальне підприємство, яке фактично забезпечує життєдіяльність усього міста. Його головна функція – централізоване водопостачання та водовідведення. Причому мова йде не лише про побутових абонентів: сюди входять і школи, і лікарні, і бізнес, і навіть військові об’єкти. За відкритими джерелами, послугами підприємства користуються понад 1,4 мільйона осіб.

У структурі підприємства – класична вертикаль. Є директор, під ним – заступники, кожен курує свій напрям. Наприклад, технічні питання, фінанси, кадри, юридичні справи. Нижче – департаменти та відділи. Все ніби чітко, але на практиці не завжди гладко. Особливо в умовах воєнного стану.

Штат – приблизно 4870 працівників. Це велика система. Є інженери, диспетчери, ремонтні бригади, бухгалтери, ІТ-відділ. Багато хто – у районних дільницях, адже місто велике й розподілена система дозволяє реагувати локально. Дільниці мають насосні станції, лабораторії, аварійні служби – усе для того, щоб не чекати вказівки з центру в разі проблеми.

Фінансування відбувається через тарифи. Тобто – підприємство отримує гроші за послуги, а тарифи встановлює держава (НКРЕКП). У 2023 році доходи склали понад 1,84 млрд грн, але при цьому збитки – майже 900 млн. Ці цифри дають уявлення про навантаження: великі витрати на мережу, ремонт, енергію, зарплати, а можливостей підвищити тариф самостійно немає.

Інколи допомагають міжнародні партнери. Наприклад, Червоний Хрест – вони надали допомогу з технікою для аварійних бригад. Але загалом ресурсів постійно не вистачає. Додається ще один фактор – війна. Постійні обстріли,

перебої з електрикою, пошкоджені об’єкти, нестабільна логістика. Усе це тисне і на людей, і на саму систему.

Отже, з одного боку, структура підприємства сформована правильно – функціональна, ієрархічна, охоплює все місто. Але в нових умовах цього вже недостатньо. Потрібна більша гнучкість, цифровізація, розумний розподіл повноважень і, можливо, навіть зміна самої логіки управління. Без цього буде складно підтримувати стабільну роботу.

Ще один момент – дублювання. Частину функцій виконують одночасно і в районі, і в центрі. А це – зайві погодження, більше звітності, навантаження на персонал. І, як наслідок, втрата оперативності.

Далі – цифровізація. На сайті є кабінет абонента, але всередині підприємства чимало речей робиться по-старому. Частину заявок передають вручну, планування – в Excel. Для системи з майже 5 тисячами співробітників це відверто слабко.

Незважаючи на великі доходи, підприємство постійно у збитках. Причини – різні. Тарифи не завжди покривають витрати, а іноді й сама структура витрат вимагає перегляду. Наприклад, чи справді всі підрозділи працюють на повну потужність? Чи немає дублювання навіть на фінансовому рівні?

Є також питання до роботи з населенням. Абонентські відділи часто перевантажені. Люди скаржаться, що зворотний зв’язок повільний. Це б’є не лише по репутації, а й по довірі. У таких умовах важливо бути ближчими до клієнта, а не віддаленішими.

Окрема річ – готовність до надзвичайних ситуацій. На жаль, структура не передбачає гнучких кризових команд або дублювання ключових процесів. Якщо якась дільниця постраждає – чи є у когось запасний план? Чи хтось вміє підхопити її функції?

У підсумку виходить так: структура є, вона працює, але її ефективність – середня. Вона дає змогу виконувати основні функції, але не дозволяє швидко адаптуватись, знижувати витрати, покращувати послуги. І головне – вона не враховує ризики, які вже стали реальністю, а не теорією.

SWOT-аналіз організаційної структури КП «Харківводоканал»

Щоб зрозуміти, як підприємство працює зсередини, простої схеми підпорядкування замало. Багато що стає зрозумілим тільки тоді, коли подивишся на процес не як на набір посад і функцій, а як на живу систему. У цій системі є сильні сторони, речі, які працюють надійно, і є моменти, де вже накопичилося запитань. Я для себе вирішила оформити це через SWOT – щоб краще впорядкувати спостереження і зробити висновки для наступного розділу.

Перше, що справляє позитивне враження – структура взагалі існує й функціонує стабільно, незважаючи на складні обставини. Вертикаль чітка: зрозуміло, хто керує, за що відповідає, куди спрямовуються запити. Така організація дає змогу уникати хаосу. Є також матеріальна база: ремонтні бригади, лабораторії, станції – усе своє, і в критичні моменти не доводиться чекати нічиєї допомоги. Ще один важливий момент – колектив. Багато працівників мають великий досвід, і навіть у нестабільних умовах вони тримають усе в робочому стані.

Але є й моменти, які викликають певну настороженість. Усе ще багато рішень приймаються тільки “зверху”, навіть якщо мова йде про локальну проблему. Через це часто втрачається час. Деякі функції, як я помітила, дублюються. Наприклад, схожі завдання можуть виконуватись і в центральному офісі, і в районній дільниці. Це створює плутанину й навантаження. Також частина процесів досі не автоматизована. Тобто, щоб щось порахувати або знайти – потрібно витратити час, навіть якщо є електронна база. Але вона не завжди зручна й швидка.

Якщо подивитися ширше, є фактори, які дають шанс змінити ситуацію на краще. Підтримка ззовні – як від міжнародних організацій, так і від держави – поступово зростає. Децентралізація теж відкриває двері для автономніших рішень на рівні дільниць. Із кожним роком люди більше очікують якісного сервісу – це, з одного боку, тиск, але з іншого – стимул наводити лад.

Проте виклики теж нікуди не зникли. Війна не просто додає напруги – вона постійно змінює правила гри. Енергетична нестабільність, кадрові втрати, пошкодження об’єктів – усе це доводиться враховувати щодня. Крім того, тарифи не завжди покривають витрати, а планувати щось наперед у таких умовах – непросто.

Як на мене, ця структура працює. Але вона трохи втомлена. І якщо нічого не змінювати – навіть хороші сторони з часом почнуть втрачати силу. Саме тому я вважаю, що зараз доречно говорити не про кардинальні перебудови, а про поступові зміни. Там, де це дійсно потрібно: менше дублювання, більше гнучкості, трохи цифровізації – і вже буде інший результат.

«Харківводоканал»

- Ієрархічна чіткість управління	- Надмірна централізація рішень
- Власна технічна база (аварійні бригади, лабораторії)	- Повільна вертикальна комунікація
- Великий кадровий потенціал	- Дублювання функцій у підрозділах
- Досвід функціонування в кризових умовах	- Недостатня цифровізація процесів
- Розгалужена структура обслуговування	- Нестача автономії на місцях

- Доступ до міжнародної технічної допомоги	- Воєнна загроза об’єктам інфраструктури
- Впровадження цифрових систем управління	- Відтік кваліфікованих кадрів
- Децентралізація в публічному секторі	- Регуляторна нестабільність у тарифах
- Фінансування з міських, держпрограм	- Зростання конкуренції за ресурси
- Підвищення уваги до прозорості та сервісу	- Пошкодження або втрати енергопостачання

Аналіз кадрового потенціалу КП «Харківводоканал»

Про людей, які працюють на підприємстві, зазвичай згадують не одразу. Але якщо глянути уважніше, саме від них залежить, чи зможе водоканал справді виконувати свою функцію. Техніка, інфраструктура, плани – це все важливо, але без команди не працює нічого.

У відкритих джерелах не так багато інформації про кадровий склад КП «Харківводоканал», але деякі орієнтири все ж є. Наприклад, вказується, що штат підприємства налічує близько 4800 осіб. Це чимала кількість, особливо для підприємства комунального сектору. І це одразу дає зрозуміти: система управління персоналом має бути добре продумана.

За загальними спостереженнями, переважно технічні служби формують чоловіки – ті, хто працює з обладнанням, у дільницях, на виїздах. Водночас у бухгалтерії, кадровій службі чи абонентському відділі часто можна зустріти жінок. Це ніде не записано як правило, але така картина типова для більшості подібних підприємств.

Ще одна характерна риса – вікова структура. У багатьох дільницях працюють люди, які вже мають багаторічний досвід. Це, безумовно, перевага, бо досвід не заміниш нічим. Але одночасно це сигнал: прийдуть роки, і підприємству буде потрібно шукати нових фахівців, щоб не втратити спадковість знань. Поки що, на жаль, молоді фахівці рідко обирають комунальні компанії як місце для старту кар’єри.

Стосовно освіти – зрозуміло, що структура тут неоднорідна. Є інженери з профільною вищою освітою, керівники відділів, фінансисти, юристи. Є майстри й техніки, які закінчили коледж або технікум. І є робітники – ті, хто займається безпосередньо експлуатацією мереж, обслуговуванням насосних станцій, ремонтом, транспортуванням. Не завжди це видно, але саме ця третя група часто несе основне навантаження в моменти, коли виникають надзвичайні ситуації.

Окремо варто згадати питання мотивації. Ця тема складна – особливо в держсекторі. Як стимулювати людину залишатись на роботі, вкладати сили, розвиватись? Усе впирається не тільки в оплату. Навіть можливість підвищити

кваліфікацію, працювати з новим обладнанням або відчути себе частиною важливого процесу – вже мотивує. Але такі речі мають бути системними, а не разовими.

Можливо, саме тут є простір для змін. Наприклад, підприємство могло б активніше співпрацювати з вишами, залучати студентів на практику не формально, а так, щоб вони бачили реальну перспективу. Варто також переглянути, як організоване підвищення кваліфікації – чи воно регулярне, чи відповідає тому, що змінюється в технологіях. Бо інакше в якийсь момент виникне розрив між тим, як було колись, і тим, як має бути зараз.

У підсумку можна сказати: кадровий потенціал у підприємства є. Але цього вже недостатньо – його потрібно підтримувати, розвивати, оновлювати. Бо без людей навіть найсучасніше обладнання – лише залізо. А з людьми – навіть стара система може працювати, і працювати гідно.

Рекомендації з оптимізації управління:
1. Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI): розробка та впровадження KPI для всіх рівнів управління дозволить чітко оцінювати результати діяльності та мотивувати персонал до досягнення встановлених цілей.
2. Делегування повноважень: передача частини управлінських функцій на нижчі рівні сприятиме швидшому прийняттю рішень та підвищенню відповідальності керівників середньої ланки.
3. Цифровізація управлінських процесів: впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації обліку, моніторингу та аналізу діяльності підприємства.
4. Покращення внутрішньої комунікації: створення ефективних каналів обміну інформацією між підрозділами, регулярні наради та використання корпоративних порталів для обміну даними.

2.2. Екологічний та соціальний аналіз

Розробка нової моделі організаційної структури КП «Харківводоканал»

Ще одне, що я вважаю важливим – створення антикризової групи або штабу. Це не повинен бути ще один паперовий відділ з печаткою. Швидше, невелика команда, яка має право діяти в критичних ситуаціях без довгих погоджень. Звичайно, усе це має бути вписано в загальну систему управління, але без такої структури підприємство завжди буде вразливим.

Також я би звернула увагу на цифрову частину. Зараз є чимало інструментів, які дозволяють швидко обробляти заявки, моніторити навантаження, бачити в режимі реального часу, де відбуваються поломки. Створення окремого підрозділу, що координує цифровізацію, мені здається логічним. Це не має бути великий офіс, скоріше – функціональна група з фахівцями, які розуміються і на техніці, і на процесах.

Щодо внутрішньої структури – я помітила, що деякі відділи мають схожі завдання. Наприклад, економічний і плановий – їх можна об’єднати в щось на кшталт департаменту стратегічного розвитку. Можливо, це допоможе не тільки зменшити дублювання, а й краще бачити “велику картину”, тобто не лише скільки витрачено, а й чому так і що робити далі.

Порівняльна оцінка до та після впровадження нової структури КП «Харківводоканал»

Коли мова заходить про зміну організаційної структури, перше, що виникає у багатьох, – це сумнів. Навіщо щось ламати, якщо воно, хоч і не ідеально, але працює? Але насправді структурні зміни – це не про «ламати», а про налаштувати краще, особливо тоді, коли старий механізм уже не справляється з навантаженням. А в ситуації КП «Харківводоканал» саме це і відбувається: стара система ще «тримається», але з кожним викликом усе важче витримувати темп.

Щоб не бути голослівною, я спробувала зібрати ті показники, які дійсно можуть змінитись, якщо структура буде перебудована. Це і швидкість реагування, і кількість погоджень, і навіть рівень задоволеності споживачів. Зрозуміло, що не все одразу можна точно порахувати, але загальні орієнтири можна дати – навіть якщо вони ще не підтверджені практикою, але логіка змін дозволяє такі прогнози зробити.

Показник	До змін	Після змін	Коментар
Час реагування на аварійні ситуації	6–12 год	2–4 год	Завдяки делегуванню повноважень та цифровому обліку
Кількість управлінських рівнів	5	3	Скорочення проміжних координаторів
Кількість погоджень перед рішенням	3–4 підписів	1–2 підписи	Зменшення бюрократії
Залучення персоналу до ухвалення рішень	Низьке	Високе	Локальна автономія підвищує відповідальність
Оперативність звітності	Раз на тиждень	Щодня, автоматизовано	Автоматизація процесів
Рівень задоволеності споживачів	60%	80% (очікувано)	Покращення сервісу та онлайн-зв'язок
Ризик управлінського колапсу	Високий	Низький	Запровадження антикризового штабу

Звичайно, всі ці цифри – не прогноз з гарантією. Але навіть логічно припустити: якщо менше часу йде на погодження, більше дій можна виконати без зайвих консультацій, і якщо кожен знає, за що він відповідає – тоді й результат буде кращим.

Щодо фінансів – є окрема логіка. Зменшення кількості рівнів управління означає і менше витрат на зарплати управлінського апарату. Це не означає звільнення людей, але дає можливість перерозподілити ресурси – скажімо, в напрямку преміювання працівників, цифрової модернізації чи закупівлі обладнання для аварійних бригад. За попередніми оцінками, це може дати економію до 12% у частині управлінських витрат, а це вже відчутна сума в масштабах підприємства.

Окремо хотілося б сказати про якісний ефект. Сама по собі структура не працює – її оживляють люди. Але коли структура логічна, зрозуміла і не заважає, а допомагає – тоді люди починають працювати не «бо треба», а тому що бачать, як це впливає на результат. І це, можливо, найцінніша перевага від усіх запропонованих змін.

Аналіз ризиків впровадження змін в організаційну структуру КП «Харківводоканал»

Під час аналізу я виявила кілька напрямів, де потенційно можуть виникнути труднощі. Найперше, що кидається в очі – це кадровий ризик. У колективах із тривалою історією, як у КП «Харківводоканал», багато хто звик до своїх функцій, ланцюжків комунікації, посадових меж. І навіть якщо нова структура об’єктивно краща, частина людей може сприйняти зміни як щось загрозливе. Особливо якщо їх ніхто не попередив, не залучив до обговорення, не пояснив, як саме все буде відбуватися. Тому тут я б точно наголосила на важливості «м’якого входу» – зустрічей, презентацій, можливостей для працівників поставити запитання й отримати чесні відповіді.

Друга складність – це тимчасове управлінське “розмиття”. Навіть найкраща структура не запрацює одразу. На етапі переходу легко втратити координацію: не до кінця зрозуміло, хто вже має нові повноваження, а хто ще діє за старою схемою. Тут, як мені здається, доцільно створити перехідний план – щось на кшталт “перехідного штабу”, який стежитиме, щоб обидві моделі

(стара і нова) певний час працювали паралельно, і нова поступово входила в силу без хаосу.

Окремо – питання фінансів. Цифровізація, навчання, модернізація, навіть розробка самої нової структури – усе це коштує грошей. І хоча зміни в довгостроковій перспективі можуть дати економію, на старті це завжди витрати. Щоб не перевантажити бюджет, було б логічно запроваджувати нову модель поетапно: почати з одного підрозділу, протестувати підходи, адаптувати, і тільки потім масштабувати.

Також є технічний ризик – раптом цифрова система «ляже» в момент переходу? Це звучить як щось другорядне, але саме такі дрібниці часто створюють велику напругу в колективах. Тут важливо мати “план Б” – резервні канали, дублікати даних, інструкції у разі збоїв. І технічна команда має бути готова до цього ще до впровадження.

Ще один момент, який я, якщо чесно, зрозуміла не одразу – це репутаційний ризик. Люди звикли, що вода є. І навіть коротка затримка – це одразу скарги, емоції, публічні обговорення. Якщо в цей момент підприємство щось змінює – це легко може бути сприйнято як «чергова реформа, що зруйнувала систему». Тому інформаційна прозорість – критично важлива. Треба наперед повідомляти про зміни, пояснювати, навіщо вони, як це вплине на споживачів, і головне – як довго триватиме перехід.

Загалом, усі ризики, які я описала, не виглядають такими, що повністю зупиняють зміни. Але вони точно сигналізують: трансформація має бути обережною, поетапною і продуманою. Не тільки зі схемами, а з людьми, з діалогом, з чітким розумінням, де ми зараз, куди йдемо і що саме готові змінювати вже сьогодні.

Тип ризику	Опис ситуації	Ймовірність	Потенційний вплив	Заходи реагування

Кадровий	Опір змінам з боку працівників, звільнення через нерозуміння нових ролей	Висока	Середній–високий	Тренінги, підтримка, залучення до рішень
Управлінський	Тимчасове зниження координації через зміну повноважень	Середня	Високий	Перехідний план, супервізія
Фінансовий	Витрати на реорганізацію: системи, навчання, IT	Середня	Середній	Залучення грантів, поетапне впровадження
Технологічний	Збій у роботі цифрових сервісів під час переходу	Низька	Середній	Тестування, резервні рішення
Репутаційний	Незадоволення населення через тимчасові труднощі	Середня	Високий	Комунікація, гаряча лінія, публічність

Як показано в таблиці, найвищу ймовірність має кадровий ризик. Працівники, які роками звикли до стабільної системи, можуть поставитись до змін із насторогою. Для запобігання цьому важливо з самого початку пояснювати цілі реформи, залучати персонал до формування нової моделі, проводити навчання та оцінювання.

Загалом, ризики не є підставою для відмови від трансформації. Вони – індикатор того, що зміни потрібно проводити обережно, з урахуванням реалій, поетапно, з контролем і гнучкою стратегією підтримки.

2.3. Фінансовий та економічний аналіз

Будь-яке реформування, особливо у сфері управління, має супроводжуватися

фінансовим аналізом – скільки коштує реалізація змін і які результати вони приносять у довгостроковій перспективі. У випадку КП «Харківводоканал» реформа організаційної структури передбачає витрати на цифровізацію, навчання персоналу, оновлення внутрішніх регламентів, модернізацію управлінських процесів. Проте очікувана ефективність компенсує ці витрати вже в перші два роки після впровадження.

Згідно з відкритими даними, у 2023 році загальні операційні витрати підприємства становили понад 1,84 млрд грн, з яких орієнтовно 420 млн грн було витрачено на управлінський апарат та супровідні служби. За прогнозами, завдяки реорганізації вдасться скоротити управлінські витрати до 290 млн грн до 2027 року, що становитиме щорічну економію понад 100 млн грн уже з 2025 року.

Таким чином, проєкт удосконалення організаційної структури не лише дозволяє підвищити ефективність управління, а й має економічну доцільність. Навіть за умов помірного сценарію впровадження змін, підприємство отримує кумулятивну економію на рівні 400–500 млн грн за перші три роки. Ці кошти можуть бути спрямовані на оновлення технічного парку, підтримку працівників, впровадження «розумних» сервісів для мешканців Харкова.

Етапи впровадження змін в організаційну структуру КП «Харківводоканал»

Успішна реалізація змін в організаційній структурі підприємства потребує поетапного впровадження з урахуванням часових, кадрових та фінансових ресурсів. Для КП «Харківводоканал» такий підхід є критично важливим, оскільки будь-яка дестабілізація в управлінні може безпосередньо вплинути на життєдіяльність міста. Тому проєкт реформування структури пропонується реалізовувати протягом трьох років за чітким поетапним планом.

Нижче подано основні етапи впровадження змін з орієнтовною хронологією та відповідальними сторонами.

Рік/етап	Ключові дії	Очікуваний результат	Відповідальні
2025 (I)	Аудит чинної структури, SWOT-аналіз, затвердження моделі	Сформульована модель нової структури	Дирекція, HR, зовнішні експерти
2025 (II)	Підготовка кадрових та цифрових змін, тренінги, тестування IT-систем	Підготовлений персонал, готові технології	HR-відділ, IT-служба
2026 (I)	Пілотне впровадження нової структури в кількох підрозділах	Оцінка ефективності нової структури	Заступники директора, координатори змін
2026 (II)	Розгортання нової структури по всьому підприємству	Повноцінне функціонування оновленої системи	Керівники відділів, служба контролю
2027	Коригування, оцінка ефективності, узагальнення досвіду	Оптимізована, стійка модель управління	Аналітичний відділ, дирекція

Вибрана послідовність етапів забезпечує поєднання обережності та прогресивності. Перший рік дозволяє підготувати персонал і протестувати ключові компоненти без загального навантаження. Другий – реалізує масштабне впровадження, а третій – закріплює та вдосконалює досягнуте. Така структура змін гарантує мінімізацію ризиків та ефективне управління трансформацією.

Соціально-економічний ефект впровадження нової структури для громади міста Харкова

Реформування організаційної структури КП «Харківводоканал» має не лише внутрішньоорганізаційне значення, а й глибокі соціально-економічні наслідки для всієї територіальної громади міста Харкова. Як підприємство

критичної інфраструктури, КП безпосередньо впливає на якість життя населення, екологічну безпеку, санітарну стабільність і функціонування інших об’єктів міського господарства.

В умовах воєнної агресії, регулярних пошкоджень об’єктів водопостачання, енергетичних обмежень та економічної нестабільності, ефективна організаційна модель управління дозволяє забезпечити:

- швидке реагування на аварійні ситуації;
- мінімізацію витрат і збитків для міста;
- підтримку водного балансу в зоні конфлікту;
- адаптивність до коливань навантаження на мережу;
- прозору комунікацію з населенням у кризових ситуаціях.

Очікуваний соціальний ефект включає зростання довіри громадян до комунального сектора, зниження кількості скарг, покращення санітарно-гігієнічних умов, зменшення витрат домогосподарств на альтернативні джерела води.

Економічно впровадження нової структури сприятиме:
- зниженню управлінських витрат та дефіцитів бюджету підприємства;
- можливості залучення грантів, програм технічної допомоги та публічно-приватних інвестицій;
- створенню нових робочих місць через супутні зміни в IT, обслуговуванні, логістиці;
- підвищенню продуктивності праці та довгострокової надійності систем водопостачання.

Особливого значення набуває підвищення стійкості інфраструктури до майбутніх ризиків – як техногенних, так і кліматичних. В умовах післявоєнної відбудови реформоване управління дає місту важливу конкурентну перевагу в отриманні міжнародної підтримки, грантів і залученні інвесторів до

відновлення.

Отже, запропоновані зміни мають мультиплікаційний ефект: вони зміцнюють не лише організацію, а й всю міську систему, покращуючи якість життя, економічну витривалість і перспективу сталого розвитку Харкова.

ВИСНОВКИ

Дослідження показало, що організаційна структура - це не тільки формальна схема підпорядкування а жива система, яка визначає динаміку роботи, стійкість до зовнішніх шоків і можливість підприємства для розвитку. Це особливо важливо у контексті комунального господарства яке в умовах війни стає одним з головних чинників життя міст.

Об’єкт вивчення – КП «Харківводоканал» – є прикладом складної структури, що одночасно виконує важливу роль й переживає управлінську кризу. Виявлені проблеми: надмірна централізація, повторення функцій, недостатня цифровізація, слабка співпраця між частинами – свідчать про потребу глибокої зміни в організації. SWOT-аналіз, перевірка нинішнього стану, аналіз робочого та управлінського потенціалу дозволили окреслити як слабкі місця теперішньої моделі так і точки зростання.

Пропонована нова структура передбачає поділ прав, створення антикризового штабу, формування відділу цифрових рішень, зменшення управлінських рівнів і полегшення роботи керівників. Ця модель поєднує гнучкість і ясність дозволяючи компанії не тільки пристосуватись до сучасних труднощів але й встановлювати стабільність на роки.

На основі передбачених оцінок чекають не тільки зростання добробуту управлінських справ а й помітна економія витрат (до 100 млн гривень щорічно) скорочення часу на реакцію при аваріях, підвищення рівня щастя споживачів. Водночас визначено і ризики впровадження змін: кадровий опір тимчасові труднощі в організації фінансове навантаження на першому етапі. Але для кожного із них були запропоновані способи мінімізації що показує – проект має не лише концептуальну але і практичну логіку виконання.

Соціально-економічний вплив запровадження нової структури також зрозумілий: від кращого якості послуг до зростання довіри громади й підвищення репутаційної стійкості підприємств. У умовах після війни

відновлення це буде серйозною перевагою для конкуренції за інвестиції, технічну допомогу та кадровий потенціал.

КП «Харківводоканал» знайшло особливу цінність в досвіді роботи з німецькою компанією Netze BW – що є оператором енергетичного та комунального господарства. У рамках партнерських проєктів було проведено технічний огляд стану водопровідних мереж Харкова, це дало змогу виявити високий рівень зношеності інфраструктури понад 60%. На базі отриманих даних були створені плани для зменшення втрат води, оновлення системи управління і застосування елементів ефективності енергії.

Отримані дані підтверджують, що запозичення міжнародних моделей управління, які пристосовані до локального контексту, можуть значно підвищити якість рішень в управлінні і забезпечити стійкість підприємства до зовнішнім викликам. Гнучкість прозорість автономія підрозділів і цифровізація - це не тільки модні слова а інструменти яке реально працює в умовах високої соціальної та інфраструктурною відповідальністю

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text
3. Закон України «Про питну воду та питне водопостачання» від 10.01.2002 № 2918-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14
4. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» від 09.11.2017 № 2189-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19
5. Указ Президента України №64/2022 «Про введення воєнного стану». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text
6. Офіційний сайт КП «Харківводоканал»: https://vodokanal.kharkov.ua/content/public_information#:~:text=Фінансова%20звітність%20КП%20«Харківводоканал»
7. Дані відкритих джерел: портал відкритих даних України – https://data.gov.ua
8. Міжнародна організація з водних ресурсів (IWA). Official site: https://iwa-network.org
9. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2013. – 504 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/74._rp_au_bak_23_0.pdf
10. КРИВОВ'ЯЗЮК ІГОР ВОЛОДИМИРОВИЧ Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. – Том 31 (70). – №2. – С. 43–48. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/367407137.pdf
11. Звіт ЄБРР про інвестиційні проєкти в секторі водопостачання (2023). URL: https://www.ebrd.com/news/publications

12. Netze BW – Офіційний сайт компанії. URL: https://www.netze-bw.de

13. MPWiK Wrocław – Офіційний сайт. URL: https://www.mpwik.wroc.pl

14. Сова О.Ю. Методичні вказівки до виконання курсових самостійних робіт з дисципліни «Проєктне фінансування». URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/metodksr_prf_sova_2020.pdf

15. Смолінська Н.В., Сокіл В.І. “Напрями удосконалення діяльності житлово-комунальних підприємств”. 2021 https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-3-37.pdf