

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»**

Кафедра менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **“Адміністративні методи та інструменти управління
організацією”**
(на прикладі КП “Ізяславводоканал”)

Виконав:
здобувач вищої освіти
ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
Великий Олександр Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник
д.е.н., доцент Савіцький А.В.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище
та ініціали)

Хмельницький – 2022

Анотація

Великий О.С. Адміністративні методи та інструменти управління організацією (на прикладі КП «Ізяславводоканал») – Рукопис.

Дослідження на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький політехнічний фаховий коледж. Хмельницький. 2022.

У роботі висвітлено теоретичні засади формування адміністративних методів та інструментів в управлінні організацією. Здійснено оцінку діяльності КП «Ізяславводоканал» на основі аналізу роботи персоналу та застосування адміністративних методів управління. Запропоновано шляхи удосконалення системи адміністративного управління в КП «Ізяславводоканал».

Ключові слова: адміністративні методи управління, інструменти менеджменту, організаційний вплив, розпорядчий вплив, відповідальність, персонал.

SUMMARY

Velykyi O.S. Administrative Methods and Instruments of Organization Management (on the example of Municipal Enterprise «Iziaslavvodokanal») – Manuscript.

Research for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 073 Management. – Khmelnytskyi Polytechnic Professional College. Khmelnytskyi. 2022

Theoretical principles of formation of administrative methods and tools in the management of the organization are highlighted. The evaluation of Iziaslavvodokanal is carried out on the basis of the analysis of staff work and application of administrative management methods. Ways to improve the system of administrative management in ME "Iziaslavvodokanal" are offered.

Key words: administrative management methods, management tools, organizational influence, administrative influence, responsibility, staffs.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	8
1.1. Теоретичні аспекти адміністративних методів в управлінні організацією: сутність, значення та еволюційний розвиток	8
1.2. Класифікація та місце інструментів адміністративного менеджменту в структурі управління організацією	15
1.3. Підходи до застосування адміністративних методів управління як засіб адміністративного впливу на роботу організації в ринкових умовах	24
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КП «ІЗЯСЛАВВОДОКАНАЛ» НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТА ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Ізяславводоканал»	29
2.2. Аналіз роботи персоналу КП «Ізяславводоканал» як об'єкту адміністративного управління	36
2.3. Оцінка адміністративних методів та інструментів управління КП «Ізяславводоканал»	40
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА КП «ІЗЯСЛАВВОДОКАНАЛ»	50
3.1. Проблеми застосування адміністративних методів і інструментів управління організацією та способи їх вирішення: вітчизняний та зарубіжний досвід	50
3.2. Шляхи удосконалення застосування організаційних методів управління в КП «Ізяславводоканал»	57
3.3. Підвищення ефективності використання дисциплінарних методів управління в КП «Ізяславводоканал»	62
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність діяльності підприємства залежить від якості управління персоналом. Якість управління персоналом, в свою чергу, залежить безпосередньо від керівника підприємства та від методів, якими він користується у своїй професійній діяльності. Застосування адміністративних методів управління є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства, оскільки є потужним важелем досягнення поставлених перед керівництвом цілей. Дані методи є базовими, оскільки правильне їх застосування дозволяє регламентувати весь процес соціально-трудових відносин що виникають на підприємствах.

Методи управління як система способів і прийомів впливу суб'єкта управління на об'єкт (колектив, спеціаліст, організаційно-економічні об'єкти) для досягнення певного результату, розкрито у працях О. Є. Кузьміна, А.В. Шегди, Ф.І. Хміля, А.Р. Каньковської, Г.Т. Завіновської, Г.І. Кіндрацької, А.М. Колота, О.В. Крушельницької та інших.

Метою дослідження є аналіз теоретико-методичних аспектів формування адміністративних методів та інструментів в управлінні організацією та пошук шляхів удосконалення системи адміністративного управління у КП «Ізяславводоканал».

Відповідно до поставленої мети сформовано наступні **завдання**:

- розглянути теоретико-методичні аспекти формування адміністративних методів та інструментів в управлінні організацією;
- узагальнити підходи до застосування адміністративних методів та інструментів як засобів адміністративного впливу на роботу організації;
- надати загальну характеристику організаційно-економічної діяльності КП «Ізяславводоканал»;
- проаналізувати роботу персоналу КП «Ізяславводоканал» як об'єкту адміністративного управління;

- надати оцінку адміністративним методам та інструментам управління КП «Ізяславводоканал»;
- окреслити проблеми застосування адміністративних методів і інструментів управління організацією та обґрунтувати способи їх вирішення;
- запропонувати шляхи удосконалення застосування організаційних методів управління в КП «Ізяславводоканал»;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності використання дисциплінарних методів управління в КП «Ізяславводоканал».

Об’єкт дослідження – це процес адміністративного управління організацією.

Предмет дослідження – сукупність економічних і організаційних відносин, що виникають у процесі використання адміністративних методів та інструментів в управлінні КП «Ізяславводоканал».

Методи дослідження. В процесі виконання даного дослідження використано комплекс загальнонаукових методів – історичного, аналізу і синтезу, системного та процесного підходів, застосування яких та опрацювання інформаційних джерел дали можливість забезпечити всебічне вивчення проблеми та достовірність отриманих висновків.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, статистична інформація Державної служби статистики України, звітність підприємства, наукові публікації, довідкова література та результати власних досліджень у сфері застосування адміністративних методів управління підприємством.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (47 найменувань), додатків. Обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи – 66 сторінок, у тому числі 14 таблиць і 10 рисунків.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Теоретичні аспекти адміністративних методів в управлінні організацією: сутність, значення та еволюційний розвиток

Активний розвиток адміністративного менеджменту розпочався наприкінці XIX століття. Концепція адміністративного управління спрямована на розробку загальних проблем і принципів управління підприємства в цілому. В рамках цієї концепції в 1920-і роки було сформульовано поняття організаційної структури підприємства як системи взаємозв'язків, що має певну ієрархію. Підприємство розглядалося як замкнута система, поліпшення функціонування якої забезпечується внутрішньофірмовою раціоналізацією діяльності без урахування впливу зовнішнього середовища. З'явилося розуміння того, що підприємством можна управляти, щоб більш ефективно досягати цілей. Ця концепція одержала також назву класичної школи управління.

Як зазначав у своїх працях А. Файоль, «...управляти – означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, узгоджувати, контролювати...». А. Файоль розглядав управління (у його термінології – адміністрування) як сукупність принципів, правил, прийомів, спрямованих на здійснення підприємницької діяльності при найбільш ефективному, оптимальному використанні ресурсів і можливостей організації. [1]

Він розглядав організацію як єдину систему і згодом виділив шість основних функцій управління: виробничу, комерційну, фінансову, захисну, бухгалтерську та адміністративну. На думку представників класичної школи організація має бути жорстко централізованою, персонал може проявляти ініціативу, але при цьому важливо не суперечити цілям керівництва. Також Анрі Файоль показав, що адміністративна функція реалізується всіх рівнях правління

організацією.

Німецький соціолог М. Вебер запропонував теорію адміністративної бюрократичної структури менеджменту, заснованої на поділі «формальної влади» по вертикальній ієрархії управління. М. Вебер вважав, що «бюрократична» організація є домінуючим інститутом у суспільстві через свою високу ефективність. Чіткість, швидкість, визначеність, послідовність, згуртованість та жорстка субординація є результатами бюрократичної системи управління. За М. Вебером адміністративний менеджмент повинен ґрунтуватися на формальній організаційній структурі з цілою сукупністю чітких правил та регулюючих стандартів спеціалізації праці працюючих та менеджерів, а також на продуманій системі відбору, підтримки та контролю за їх результативністю. При цьому передбачалося, що підприємство функціонує незалежно від особистісних рис і працівники заохочуються виключно за їх компетентність. [28]

Основою для розвитку школи психології та людських відносин послужили «Хотторнські експерименти», що проводяться на підприємствах фірми Western Electric. Аналіз даного експерименту сприяв усвідомленню необхідності застосування у сфері виробництва психології та соціології. Було доведено, що персонал у процесі роботи створює структуровані співтовариства, які визначають характер поведінки працівників та результативність трудової діяльності. Людський фактор визнали найефективнішим ресурсом виробництва.

У межах школи поведінкових наук (Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг) використовувалися уявлення біхевіоризму: психологічного спрямування, що розглядав поведінку людини як реакцію на стимули зовнішнього світу. Прибічники школи поведінкових наук вважали, що обов'язковою умовою ефективності праці працівника є усвідомлення ним своїх можливостей. Концепція, що висувається, ґрунтувалася на спонуканні людей до максимальної залученості до процесу праці та управління, перетворення роботи в об'єкт самовираження персоналу. Праця для людей приносить задоволення, а персонал самостійно бажає зробити свій внесок у загальну справу організації. [3, 6, 28]

Школа науки управління (кількісних методів) почала формування з 1950

року XX століття і продовжує вдосконалюватися нині. Дослідження представників школи сприяли поглибленню розуміння складних управлінських проблем, за допомогою розробки та застосування моделей. Застосування математичних методів та моделей сприяло підвищенню глибини пізнання, а також відбувалися якісні зміни у сфері управління персоналом. Керівники почали приділяти більше уваги персональним особливостям працівників, їхньому професійному рівню. Розміри винагород кожної людини почали розраховувати шляхом кінцевих результатів її праці та в залежності від ефективності діяльності організації в цілому. [28]

Еволюцію підходів до управління та шкіл менеджменту проілюстровано за допомогою таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Еволюція шкіл управління

Найменування школи	Періоди формування та активного розвитку					
	з 1885	з 1920	з 1930	з 1950	середина XX ст.	наш час
Школа наукового управління						
Адміністративна школа управління						
Школа людських відносин						
Школа поведінкових наук						
Школа кількісних методів						

Джерело: сформовано на основі [28]

В даний час підхід до управління персоналом можна назвати комбінованим, оскільки він генерує основні позитивні риси від усіх наукових шкіл управління. Активно використовуються кількісні показники, науковий підхід, і навіть врахування інтересів кожного працівника в організації.

Причини, відповідно до яких компанії зупиняються на певному методі управління, можуть бути найрізноманітнішими, але найчастіше це специфіка галузі, функції компанії, особистість керівника, рівень конкуренції на ринку.

У сучасному менеджменті прийнято виділяти три основні групи методів управління, які, у свою чергу, мають багато підвидів. Це:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика методів управління

Ознаки методів управління	Групи методів управління		
	Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Основна мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення взаєморозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до особистості
Форма власності, де переважно застосовуються методи	Державна	Колективна, приватна, державна	Приватна
Суб'єкт впливу	Колектив, індивідуум	Індивідуум	Індивідуум
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Мотивація	Управління соціально-психологічними процесами
Основна вимога до суб'єкта при застосуванні методів	Старанність, організованість	Професіоналізм в даній галузі	Психологічна стійкість особистості
Тип організаційної структури, для якої найбільшою мірою прийнятні дані методи	Лінійна, функціональна	Лінійно-функціональна, матрична	Бригадна

Джерело: сформовано на основі [22, 23, 28, 30]

В даній кваліфікаційній роботі увагу зосереджено саме на адміністративних або, як їх ще називають, – організаційно-розпорядчих методах управління. Адміністративні методи припускають принцип єдиноначальності і вимагають від співробітників жорсткої дисципліни, що за певних умов дозволяє досягти організованості та суворого виконання всіх завдань за інструкцією. У

поєднанні з грамотним стратегічним управлінням компанією це допомагає будувати успішний бізнес.

Розглянемо переваги та недоліки адміністративних методів управління, а також коло завдань, для вирішення яких ці методи є найефективнішими.

Адміністративні методи управління базуються на суворих правилах внутрішнього трудового розпорядку, чіткій ієрархії у колективі, розподілі обов'язків та точних інструкціях щодо того, що слід робити на робочому місці. Накази за такого стилю управління, зазвичай, не обговорюються, авторитет керівництва – безумовний. Часто в організаціях із цим стилем управління існує матеріальна відповідальність та високо розвинена корпоративна культура.

Робота з використанням таких методів будується на владі керівництва та потребує відповідальності з боку співробітників. Цим обумовлюються особливості, якими характеризуються адміністративні методи управління:

1) Робота у примусовому порядку: є накази, інструкції, які потрібно виконувати. Заохочування до дій або стимулювання тут не вітаються.

2) Обов'язковість виконання розпоряджень керівництва. За невиконання настає дисциплінарна відповідальність, застосовуються стягнення.

3) Обмеження свободи вибору виконавця: ініціативність не вітається. Навпаки, є чіткий план дій, затверджений керівництвом, якого слід дотримуватися. У такому плані перераховуються та описуються завдання, правила їх виконання, терміни, обмеження тощо.

4) Різна міра жорсткості форм прояву: можливі як інструкції, і накази.

5) Наявність міцних зв'язків керівництва та підлеглих, найчастіше передбачаються адресні директиви. [22, 28, 30]

Отже, можна виділити такі основні риси адміністративного стилю управління: чітке дотримання правил та інструкцій, суворі дисципліна, ієрархія, контроль персоналу, облік робочого часу, матеріальна відповідальність, корпоративна культура.

Адміністративні методи управління можуть здатися жорстокими і негуманними, але іноді завдання, поставлені перед керівництвом, практично не

можуть бути вирішені за допомогою інших методів. Організаційно-розпорядчі методи найефективніші у таких випадках:

- коли персонал виконує стандартні операції та потрібне суворе виконання регламенту (наприклад, бухгалтерія, операційні, call-центр);
- коли в організації зайнятий низькокваліфікований лінійний персонал і тому чітке дотримання встановлених правил здатне мінімізувати відсоток помилок;
- коли необхідно швидко організувати робочий процес (використання економічного і особливо соціально-психологічного способу потребує високих витрат часу);
- за низького рівня довіри керівництва до співробітників.

Розглянемо види адміністративних методів управління (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Адміністративні методи управління

Джерело: побудовано на основі [22, 28, 30]

Методи, що належать до групи організаційних (регламентуючих), дозволяють створити міцну основу для спільної роботи людей у компанії, встановити довгострокові зв'язки між співробітниками та підрозділами у межах посадових інструкцій. Для формування зв'язків використовуються: організаційна структура, регламентування (закріплення функцій і робіт за кожним співробітником), нормування (визначення норм виконання робіт),

інструктування, контроль, нагляд.

Група розпорядчих методів. Служать для оперативного управління спільною працею спеціалістів та підрозділів. Припускають складання договорів, наказів, розпоряджень тощо.

Група дисциплінарних методів. Забезпечують стабільність встановлених зв'язків та відносин, допомагають підтримувати почуття обов'язку, відповідальність співробітників. Реалізуються через встановлені правила поведінки на підприємствах, системи контролю, розробку заохочувальних заходів та заходів покарання.

Основне завдання адміністративних методів управління в менеджменті – узгодити та координувати дії підлеглих, тобто домогтися дисциплінованості, порядку.

Як і всі інші методи управління, адміністративні мають свої недоліки та переваги. Переваги цієї групи методів:

- дозволяють організувати персонал, який виконує стандартні операції;
- передбачають чіткі посадові обов'язки;
- найчастіше надають хороші можливості для кар'єрного зростання;
- найчастіше в компаніях, де практикують дану групу методів управління, розвинена корпоративна культура.

Недоліки цієї групи методів:

- не сприяють творчій самореалізації;
- найчастіше призводять до концентрації влади;
- найчастіше спричиняють плинність кадрів;
- передбачають документальне оформлення рішень, що вимагає додаткових витрат часу.

Крім того, ці методи можуть призвести до підвищення пасивності співробітників і навіть прихованої непокори. Інша крайність – неякісна робота через надвимогливі плани.

Отже, адміністративні методи управління можуть здаватися занадто жорсткими, а то й малоефективними, але це лише на перший погляд. На практиці

за правильного підходу (якщо грамотно скласти статут, детально розписати посадові інструкції, донести цінності компанії до персоналу), вони сприятимуть успішному розвитку підприємства. Крім того, особливості таких методів слід знати ще й для того, щоб використовувати їх у роботі паралельно з іншими.

1.2. Класифікація та місце інструментів адміністративного менеджменту в структурі управління організацією

Якщо розглядати менеджмент з погляду його функціонального призначення, ефективність менеджменту визначається ступенем результативності основної діяльності підприємства, тобто ступенем досяжності поставлених цілей. Якщо ставитися до менеджменту як до процесу чи діяльності з вироблення, прийняття та реалізації управлінського рішення, його ефективність зводиться до ефективного управління цим процесом в організації.

Результативність такого процесу з вироблення, прийняття та реалізації управлінського рішення, як правило, забезпечується лише за дотримання низки правил (раціональне використання обмежених ресурсів; пріоритет якості продукції; реалізація невикористаних можливостей та ресурсів; соціальна орієнтація управління; наявність зворотного зв'язку, налагодженої системи контролю та оцінки результатів діяльності), а також за наявності в арсеналі управління менеджерів прогресивних методів та інструментів, що дозволяють привести організацію до бажаної мети.

Інструмент (від лат. *instrumentum* – знаряддя) – предмет, пристрій, механізм, машина або алгоритм, що використовується для впливу на об'єкт: його зміни або вимірювання. У широкому сенсі – засіб впливу на об'єкт, перетворення і створення об'єкта. [22, 28]

В межах даної роботи під інструментом менеджменту розуміємо сукупність елементів системи управління, які використовуються для прийняття ефективних управлінських рішень, допомагають знайти доцільний шлях вирішення конкретних проблем та оптимальний шлях розвитку підприємства.



Рис. 1.3. Класифікація інструментів менеджмента

У найбільш узагальненому вигляді класифікацію інструментів управління можна проілюструвати за допомогою рис. 1.3. [17, 38].

Адміністративні методи управління персоналом базуються на владі керуючого органу або особи, дисципліні, почутті обов'язку, нормах корпоративної культури. Адміністративне управління, на відміну від способів морального заохочення або деяких матеріальних інструментів впливу, має здійснюватися у суворій відповідності до правової бази та регламенту.

Оскільки адміністративні методи управління ґрунтуються на підпорядкованості, вплив на співробітників здійснюється декількома способами:

- організаційний вплив;
- розпорядчий вплив;
- матеріальна відповідальність;
- дисциплінарна відповідальність;
- адміністративна відповідальність та стягнення;
- кримінальна відповідальність.

Розглянемо ці способи та інструменти, які застосовуються в їх межах більш докладно.

Платформою для організаційного впливу на підприємство служить внутрішньоорганізаційна нормативна база, до складу якої відносять:

1. Штатний розпис – це внутрішньо-корпоративний нормативно-організаційний документ, у якому затверджується оргструктура, штатний склад, чисельність колективу, розміри тарифної ставки та надбавок згідно зі спеціальностями, посадами, рівнем кваліфікації тощо.

Існує визначені правила складання штатного розпису:

- найменування підприємства має повністю збігатися з варіантом з пакету установчих документів;
- у документі проставляється поточна дата на момент складання (припустимо, якщо дата набуття чинності буде пізнішою);
- титульний аркуш повинен містити рядок «На період», де вказується часовий проміжок, протягом якого буде дійсним цей варіант штатного розпису;

- найменування професій вказуються без відмін і скорочень.

Законодавство не регламентує, хто у компанії уповноважений займатися штатним розписом: керівник може покласти цей обов'язок на будь-якого співробітника на власний розсуд. Уніфікований зразок передбачає, що документ мають підписати керівник кадрової служби та головний бухгалтер, наявність підписів інших працівників припустима, але не обов'язкова.

2. Положення про підрозділи.

Закон не пред'являє жорстких вимог до формулювань Положень про структурні підрозділи, тому на кожному підприємстві ці документи мають різний вид: таблиці; схеми; тексту, розбитого на розділи.

Документ «Положення про відділи» повинен містити такі пункти:

- найменування підрозділу;
- загальні положення (підпорядкованість структурної ланки, перелік регулюючих нормативних документів, порядок призначення керівника, наявність/відсутність печатки);
- основні функції та завдання відділу;
- права та обов'язки співробітників;
- види відповідальності, які можуть покладатися на співробітників за порушення трудового розпорядку;
- порядок взаємодії підрозділу з іншими відділами.

3. Посадові інструкції.

Одним із найпродуктивніших інструментів управління персоналом в організації кадровики називають розробку та застосування посадових інструкцій.

Посадові інструкції окреслюють рамки виробничих повноважень та зобов'язань найманого працівника. Документ може мати максимально деталізовану форму з докладним описом усіх посадових обов'язків. А може бути лаконічним: повторювати трудову функцію, викладену у трудовому договорі та доповнювати її посиланнями на нормативні документи, що регулюють виконання кожної трудової функції. Інструкції орієнтовані на конкретних

співробітників і можуть даватися в письмовій чи усній формі (залежно від рівня довіри між керівництвом та підлеглими).

4. Робочі місця.

Процес організації робочого місця можна віднести одночасно до двох основних методів управління персоналом: соціопсихологічного та адміністративного. Розглянемо цей інструмент із погляду другого методу.

З робочих місць складається первинний рівень структури підприємства: це ділянка простору, обладнана необхідними знаряддями праці. Від рівня організації робочого місця значною мірою залежить продуктивність, мотивованість, працездатність працівників. Тому до переліку предметів обладнання, крім технологічного обладнання, документації, засобів захисту та предметів догляду за обладнанням включають такі, здавалося б, необов'язкові пункти, як:

- предмети естетизації робочого простору;
- засоби підтримки мікроклімату;
- підбір меблів згідно з ергономічними вимогами;
- додаткове освітлення робочих поверхонь, ділянок тощо.

Робочі місця різняться за безліччю ознак, основні з них – це спеціалізовані або універсальні робочі місця. Для другого типу має передбачатися велика площа для встановлення додаткового обладнання.

5. Колективний договір.

На відміну від посадової інструкції, що регулює діяльність у межах конкретної посади чи спеціальності, колективний договір прописує порядок взаємовідносин між колективом та підприємством як юридичною особою.

За рішенням сторін у колективний договір можуть включатися такі положення:

- порядок видачі/нарахування зарплати, допомог, компенсацій;
- режим роботи та відпочинку, включаючи черговість відпусток;
- доповнення до обов'язкового соціального пакету: путівки до оздоровчих закладів, компенсація харчування та (або) проїзду;

– сприяння організації під час приватизації відомчого житла та інші питання.

Головний аспект: правомочними параграфами документа вважаються лише ті, що спрямовані на покращення умов порівняно із законодавчими гарантіями.

6. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Ефективна реалізація методів управління персоналом значною мірою залежить від правильного використання правил внутрішнього трудового розпорядку. Крім того, на відміну від багатьох інших нормативних документів, залишених на розсуд роботодавця, Правила мають бути розроблені та затверджені на кожному підприємстві.

Обов'язкові параграфи ПВТР:

- порядок прийняття та звільнення працівників;
- права, обов'язки, відповідальність сторін;
- робочий час та час відпочинку;
- розмір, строки, форма виплат.

7. Оргструктура.

Організаційна структура вважається одним із ключових адміністративних інструментів управління персоналом.

Типи структур:

- ієрархічна: бюрократизована схема із жорсткою системою підпорядкованості;
- органічна (адаптивна): слабка централізація, помірне використання нормативів;
- елементарна: формує розподіл співробітників на два типи: начальник та підлеглий, реалізуються лише у невеликих компаніях чи структурних ланках.

8. Статут організації.

Статут – це документ, що висвітлює процес розвитку компанії, бізнесу. Зміст Статуту сприяє побудові ієрархії підприємства, розмежовує повноваження та обов'язки засновників або співвласників, регулює взаємовідносини

підприємства з іншими організаціями. [8, 42]

Одним із ключових методів управління персоналом на підприємстві є розпорядчий вплив на колектив.

Цей тип регулювання спрямований на досягнення поставлених керівництвом оперативних цілей. З переліку інструментів розпорядчого впливу можна назвати нормування праці, систему інструктажів, розпорядження, координацію робіт.

1. Наказ – це найкатегоричніша форма, яка зобов'язує чітко виконувати завдання у встановлений період і передбачає застосування покарань за їх невиконання. Наказ може включати 5 частин: опис події, заходи щодо врегулювання, ресурси для реалізації рішення, терміни виконання, контроль. Письмовий наказ є найкатегоричнішою формою розпорядчого адміністрування. Письмовий наказ повинен видаватися на бланку, мати підзаголовок, реєстраційний номер, підпис, печатку.

2. Розпорядження, на відміну від наказів, видаються не для підприємства в цілому, а для певних структурних підрозділів. Розпорядження зазвичай застосовується для вирішення конкретного питання чи уточнення порядку виконання поточних завдань, але може мати і загальний характер тривалої дії.

3. Методична вказівка є розпорядчим документом, який виконує методичні завдання: роз'яснює положення наказів або інструкцій. На підприємствах правом видавати вказівки наділяються керівники, які діють за принципами єдиноначальності у межах своєї компетенції.

4. Організаційне нормування належить до спеціалізованих методів управління. Нормативи представляють собою точні викладення певних положень, відбивають правила, цінності підприємства, регламентують окремі виробничі ситуації.

Організаційне нормування регулює використання ресурсів підприємства:

- витрати на одиницю продукції чи виробничу операцію;
- чисельність працівників, зайнятих на тій чи іншій ділянці робіт;
- норми виробітку продукції за певний відрізок часу;

- гранично допустимий рівень забруднень, шумів на робочому місці тощо.

5. Інструктування. Документи методичного інструктування відображають розроблену в організації документацію, що регламентує порядок та методики виконання робіт. Мета інструктування полягає у навчанні працівників, яке стандартизує трудовий процес, виключенні помилок, спровокованих людським фактором.

Види інструктування:

- наочне (стенди з техніки безпеки, інструкції з роботи з обладнанням, схеми відділів);
- письмове (посадові інструкції, робочі інструкції);
- усне (наради, стажування на робочих місцях, усні інструктажі з виконання окремих завдань).

Окремо виділяють такий різновид усного інструктажу, як настанови. Настановою називають аргументоване роз'яснення керівника щодо необхідності виконання тієї чи іншої роботи. Даний вид розпорядження слід застосовувати лише один раз по кожному конкретному епізоду, інакше настанова набуває забарвлення умовляння, а керівник втрачає авторитет.

6. Планування, узгодження та контроль.

Планування є превентивною розробкою методів впливу, які реалізуються за допомогою прогнозування, опрацювання загальних концепцій та обґрунтування конкретних програм.

Програми, плани повинні координуватися між підрозділами (або окремими службовцями), інакше керівництво зіткнеться з плутаниною, перекладанням відповідальності, відставанням від графіка завершення робіт та іншими наслідками неузгодженої роботи.

Контролююча функція націлена на оцінку якості та доцільності окремих етапів робочого процесу, підбиття загальних підсумків після завершення звітної періоду або окремого проекту. Проаналізувавши завершений етап, керівник може робити висновки щодо якості управлінської роботи та вносити необхідні корективи.

Підсумовуюче наведене вище, можемо виділити характерні риси адміністративних методів управління:

- носять однозначний характер, передбачають обов'язковість виконання, чим прямо впливають на волю підлеглих;
- мають, певною мірою, безоплатну основу, на відміну від, наприклад, соціальних способів взаємодії, які оперують поняттями мотивації та стимулювання;
- супроводжуються контролем виконання та заходами стягнення у разі порушення розпоряджень;
- найчастіше вимагають не кращого вирішення проблеми, а суворого виконання пов'язаних із цим завданням правил та норм;
- втілюються на основі принципів: науковості, планомірності, підбору та відбору кадрів, поєднання стилів єдиноначальності та колегіальності, контролю діяльності підлеглих;
- з допомогою адміністративних методів регламентуються права, обов'язки, рамки відповідальності, місце працівника системі організації.

Наступна група – методи адміністративного впливу.

Деякі види адміністративних впливів мають двоякий характер. Тобто вони можуть ініціюватися не лише «згори донизу», від начальника до підлеглого, а й навпаки – у випадках, коли керівник допускає правопорушення щодо співробітника чи колективу.

1. Матеріальна відповідальність роботодавця впливає з випадків порушення договору, що завдали шкоди працівникові:

- позбавлення можливості реалізовувати право на працю (зокрема незаконне утримання трудової книжки);
- переведення, скорочення, звільнення, скоєні з порушенням норм закону;
- невиконання постанов трудової інспекції.

Співробітник несе повну матеріальну відповідальність за таких обставин:

- умисне заподіяння шкоди, так само як і шкода, що настала через

алкогольне/наркотичне сп'яніння винної особи;

- нестача товарно-матеріальних цінностей;
- збитки, заподіяні розголошенням службової, комерційної чи іншої таємниці;
- збитки, що стали прямим наслідком нехтування трудовими обов'язками.

При скоєнні одноразових порушень дисципліни або провин, які не спричинили значної шкоди для підприємства, працівник має право добровільно відшкодувати заподіяну компанії шкоду, погодивши з керівництвом порядок виплат або утримань із заробітної плати відповідних сум.

Розміри матеріальної відповідальності, що настає у тих чи інших випадках, встановлюються трудовим та колективним договорами.

2. Дисциплінарна відповідальність.

Порядок накладення та заходи дисциплінарних стягнень регламентуються трудовим законодавством: зауваження, догана, тимчасове чи постійне пониження на посаді, звільнення.

3. Адміністративна відповідальність регулюється нормативно-правовими документами. Законодавство розрізняє правопорушення, скоєні фізичними (лінійними співробітниками) та посадовими особами. [8, 22, 28, 30]

1.3. Підходи до застосування адміністративних методів управління як засіб адміністративного впливу на роботу організації в ринкових умовах

В умовах розвинутого ринку та загострення конкуренції перед дослідженнями у сфері наук про працю і персонал виникли принципово нові проблеми, які вимагають свого осмислення. До основних з них можна віднести такі:

1. Формування високорозвинутого ринку праці і, як результат, виникнення нових відносин між робітниками і роботодавцями, істотні відмінності в рівні оплати праці по різних галузях і регіонах, маркетинг персоналу, конкурсний

відбір, обробка принципово нової для кадрових служб інформації, поява нових форм роботи з претендентами на вакантні робочі місця.

2. Зміна професійно-кваліфікаційних вимог до працівників кадрових служб. Чим більш сучасним та розвиненим буде підприємство та його працівники, тим більша буде потреба в цій професії. На сучасному етапі розвитку, в обов'язки менеджера з персоналу входить обов'язкове знання таких питань: методи збирання, аналізу даних і прогнозування; психологія особистості і групи, мікросоціологія організації, адміністративне управління; адміністративне право; специфіка діяльності організації.

3. Залежність заробітної плати від стану ринку праці, тобто від якості робочої сили, рівня потреби у певних професійно-кваліфікаційних групах працівників у конкретний момент або період.

4. Потреба підприємства в кваліфікованіших працівниках. Для забезпечення їх високого професійного рівня необхідні ефективні навчальні програми й удосконалені алгоритми формування кадрового резерву.

5. Зростання залежності функцій управління персоналом від комп'ютерних технологій, які оперують широким обсягом інформації, необхідної для нових програм з управління персоналом.

6. Зміна організаційної структури підприємств, а також принципово новий підхід до поняття робочого місця (в сучасних умовах працівник може вирішити окремі виробничі завдання у себе вдома і спілкуватися за допомогою спеціалізованих засобів зв'язку, за умови наявності необхідного інформаційного і програмного забезпечення, що тягне за собою ускладнення реалізації функції контролю та оцінювання діяльності персоналу.

7. Завершення існування централізованих методичних центрів, які готують відповідні матеріали з проблем управління персоналом. Тепер усі питання методичного значення перебувають у компетенції кадрових служб окремих підприємств, виключаючи регламентаційні документи законодавчого характеру й окремі матеріали галузевого рівня. [2, 12, 19].

Останнім часом, як зазначає значна кількість авторів, роль адміністративних методів на підприємствах зменшилась. Оскільки адміністративні методи розглядаються як спосіб здійснення управлінських дій на персонал і базуються на владі, дисципліні та стягненнях і відомі в історії як «метод батога».

Інші дослідники вважають, що система адміністративного управління первинна. Всі удосконалення управління в будь-яких компаніях світу починаються тільки після постановки і налагодження даної системи. Як доказ, наводять основні етапи розвитку менеджменту на Заході та в азійських країнах (рис. 1.4). [13, 22, 28, 30, 40]



Рис. 1.4. Еволюція систем менеджменту
Джерело: побудовано на основі [2, 12, 19, 22, 30].

Застосування адміністративних методів управління є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства, оскільки є потужним важелем досягнення поставлених перед керівництвом цілей. Дані методи є основними, оскільки правильне застосування дозволяє регламентувати весь процес соціально-трудових відносин що виникають на підприємствах.

На думку багатьох експертів, усі великі, середні і малі компанії на Заході й в Азії, у тому числі такі відомі компанії, як Toyota, Honda, Ford, BMW,

Volkswagen, Sony, Samsung, Coca-Cola, McDonald's, у своїй практиці управління спираються на систему адміністративного управління. [48]

Система адміністративного управління за 100 років настільки увійшла в практику управління на Заході й в Азії, що сучасні західні фахівці з управління і керівники навіть не уявляють, що десь управління може будуватися інакше – може бути безсистемним.

Ця система є базисною, значно спрощує процес управління й істотно підвищує ефективність будь-яких підприємств, дозволяючи їм прогресивно розвиватися. Система адміністративного управління дозволяє істотно підвищити прибутковість і конкурентоспроможність будь-кого підприємства. При цьому довгострокова конкурентоспроможність підприємств підвищується без суттєвих вкладень у модернізацію виробництва.

Адміністративні методи управління спрямовані на дисципліну праці працівника та розвиток у персоналу почуття обов'язку та відповідальності за виконання своїх обов'язків.

Проаналізувавши різні класифікації адміністративних методів, можна констатувати, що більшість авторів поділяють адміністративні методи на два види: методи, що здійснюють організаційний вплив, та методи, що здійснюють розпорядний вплив.

Методи, що здійснюють організаційний вплив, застосовуються з метою організації процесу управління та виробництва. Дослідники поділяють адміністративні методи на такі види:

- організаційне регламентування;
- організаційне нормування;
- організаційно-методичне інструктування [13, 22, 28, 30, 40].

Метою організаційного регламентування є визначення того, чим має займатися працівник, встановлення меж відносин у організації. Організаційне нормування ґрунтується на встановленні різних нормативів. Організаційно-методичне інструктування спрямоване на пояснення працівнику цілей та завдань його роботи, визначення порядку її виконання.

Інші автори вважають, що методи, що мають організаційний вплив, спрямовані на підготовку та затвердження внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність організації. До них відносять такі документи: статут, штатний розпис, положення про підрозділи, колективний договір, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, організація робочого місця, організаційна структура управління.

Не менш важливими є методи, які мають розпорядчий вплив. Особливість розпорядчого впливу у тому, що вони спрямовані на забезпечення дотримання, виконання та застосування чинного законодавства та інших нормативних актів. Традиційно до них належать накази, розпорядження, настанови чи вказівки, що є правовими актами ненормативного характеру.

У сучасних умовах особливе значення надається точності формулювань та законності підстав для застосування керівниками адміністративних методів управління персоналом. [13, 22, 28, 30, 40]

На наш погляд, предметом застосування адміністративних методів управління персоналом у сучасних соціально-економічних умовах є інтереси організації та працюючого в організації персоналу, а результатом має бути взаємна їхня захищеність стосовно всіх учасників соціально-трудових відносин.

Вільна інтерпретація регламентуючих документів у галузі соціально-трудових відносин та недотримання встановлених норм і вимог, як з боку роботодавця, так і з боку персоналу організації, призводить до дезорганізації, утиску інтересів усіх сторін та перекосів у діяльності всього підприємства.

Підсумовуючи наведене вище, можна зробити висновки, що адміністративні методи управління відіграють вагомий роль розвитку компанії, проте цей комплекс не має бути єдиним інструментом керівництва. Ефективність, якість управлінської праці досягаються при збалансованому поєднанні стилів управління із застосуванням комплексу матеріальних, адміністративних, системних методик.

РОЗДІЛ II

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КП «ІЗЯСЛАВВОДОКАНАЛ» НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТА ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Ізяславводоканал»

Комунальне підприємство «Ізяславводоканал» (код за ЄДРПОУ: 14151760) як самостійне підприємство розпочало свою діяльність 27.03.1992 р. Засновником підприємства є Ізяславська міська рада Ізяславського району Хмельницької області (Додаток А). Підприємство діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками.

Підприємство розташоване за адресою Хмельницька обл., Ізяславський р-н, місто Ізяслав, вул. Шевченка 19. Основним напрямом діяльності підприємства за КВЕД є 36.00 Забір, очищення та постачання води, додатковими:

- 37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод;
- 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.

Метою господарської та комерційної діяльності підприємства згідно зі статутом є досягнення економічних і соціальних результатів, забезпечення комунального обслуговування населення, надання якісних послуг споживачам з водопостачання питною та технічною водою, водовідведення стоків, ведення комерційної діяльності, отримання прибутку на поповнення бюджету громади.

Відповідно до мети та зазначених видів діяльності підприємство виконує такі основні завдання:

- експлуатація родовищ підземних вод;
- збір, очищення та розподілення води;
- догляд за каналізаційними системами та системами стоків;
- водопровідні і каналізаційні роботи.

КП «Ізяславводоканал» обслуговує 97 км водопровідних мереж та 23,5 км каналізаційних мереж, 6 свердловин, 4 водонасосних станції, 2 каналізаційні насосні станції та очисні споруди міста.

Структура підприємства містить наступні служби:

- водопровідно-каналізаційна служба;
- служба очистки та перекачки стоків;
- служба транспорту;
- абонентська служба;
- енергетична служба;
- лабораторія очисних споруд;
- бухгалтерія (Додаток Б).

КП «Ізяславводоканал» приділяє значну увагу як оперативному, так і стратегічному плануванню. Зокрема на підприємстві розроблено стратегічний план розвитку, який розраховано на 5 років. Планові показники регулярно контролюються та, у разі необхідності, корегуються відповідно до змін зовнішнього середовища.

Майно підприємства становлять основні виробничі та невикористані фонди, оборотні засоби, кошти, та інші цінності, вартість яких відображується у самотійному балансі підприємства. Майно, надане підприємству засновником, є комунальною власністю Ізяславської міської територіальної громади і закріплене за КП «Ізяславводоканал» на праві господарського володіння.

Розглянемо основні показники діяльності КП «Ізяславводоканал». На першому етапі проведемо горизонтальний аналіз активів та джерел фінансування підприємства.

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновки про розвиток компанії, зокрема активи збільшились на 24,78 % (3882 тис.грн.), у тому числі необоротні – на 40,08 % (3577 тис.грн.), оборотні активи – на 4,52 % (305 тис.грн.). До негативних змін можна віднести зростання дебіторської заборгованості, що негативно позначається на оборотності капіталу, та

зменшення вартості основних засобів, що негативно позначається на фондозабезпеченості підприємства.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз активів КП «Ізяславводоканал», тис. грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Незавершені капітальні інвестиції	6257	10146	10224	3967	63,40
Основні засоби	2659	2473	2277	-382	-14,37
Необоротні активи	8924	12621	12501	3577	40,08
Інша поточна дебіторська заборгованість	4669	5296	5148	479	10,26
Оборотні активи	6745	7030	7050	305	4,52
Активи	15669	19651	19551	3882	24,78

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Розглянемо склад і структуру джерел капіталу КП «Ізяславводоканал» та динаміку показників за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.2

**Горизонтальний аналіз джерел фінансування активів
«КП »Ізяславводоканал», тис. грн.**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютний приріст, +,-	Відносний приріст, %
Зареєстрований (пайовий капітал)	2784	2784	2784	0	—
Власний капітал	1036	831	920	-116	-11,20
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	—
Доходи майбутніх періодів	12575	16970	15907	3332	26,50
Короткострокові зобов'язання	14633	18820	18631	3998	27,32
Баланс	15669	19651	19551	3882	24,78

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

За досліджуваний період спостерігалось зменшення власного капіталу на 11,2 %, що є негативною тенденцією та є причиною підвищення рівня залежності підприємства від інших джерел фінансування. З позитивних моментів варто відмітити відсутність протягом досліджуваного періоду довгострокових зобов'язань. Збільшення суми короткострокових зобов'язань обумовлено

збільшенням кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, що може призвести до погіршення взаємовідносин з постачальниками та негативно вплинути на кадрові зміни (підприємство має заборгованість по розрахункам з персоналом).

«КП «Ізяславводоканал» здійснює свою діяльність на комерційній основі відповідно до чинного законодавства України та статуту підприємства.

Розглянемо динаміку показників фінансових результатів діяльності компанії за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників фінансових результатів «КП «Ізяславводоканал»,
тис.грн.**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютний приріст, +,-	Відносний приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9613	10065	14224	4611	47,97
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9077	9158	11709	2632	29,00
Валовий прибуток	536	907	2515	1979	369,22
Інші операційні доходи	425	25	0	-425	—
Адміністративні витрати	1049	1098	1291	242	23,07
Витрати на збут	623	725	904	281	45,10
Інші операційні витрати	83	161	120	37	44,58
Фінансовий результат від операційної діяльності	-794	-1053	200	994	-125,19
Інші доходи	1407	848	107	-1300	-92,40
Фінансові витрати	10	0	0	-10	—
Фінансовий результат до оподаткування	603	-205	307	-296	-49,09
Чистий фінансовий результат	603	-205	307	-296	-49,09

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

За досліджуваний період чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) «КП «Ізяславводоканал» збільшився на 48 % (4611 тис.грн.), собівартість – на 29 % (2632 тис.грн.), в результаті валовий прибуток зріс у 4,7 рази. Протягом досліджуваного періоду зросли адміністративні витрати, витрати збут та інші операційні витрати, але зростання доходів підприємства дозволило завершити 2021 р. з позитивними результатами, на відміну від попереднього року.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності є прибуток. Чистий прибуток підприємства, який залишається після покриття витрат, оплати відсотків по кредитах, податків, інших платежів та внесків до бюджету, відрахувань у галузеві та інші фонди, залишається у розпорядженні підприємства. Порядок використання чистого прибутку визначається засновником (Ізяславською міською радою) шляхом встановлення обов'язкових нормативів розподілу. Підприємство утворює цільові фонди, призначені для покриття витрат, пов'язаних зі своєю діяльністю:

- амортизаційний фонд;
- фонд розвитку виробництва;
- фонд споживання;
- інші фонди.

Порядок використання цих фондів визначається відповідно до затвердженого фінансового плану.

З метою аналізу ефективності роботи підприємства проведемо коефіцієнтний аналіз. За результатами проведених розрахунків можна зробити висновки про негативні зміни у діяльності КП «Ізяславводоканал». Зокрема, зміна показників рентабельності свідчить про зниження рівня ефективності діяльності досліджуваного підприємства. Також спостерігається зниження фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової стійкості.

Коефіцієнтний аналіз

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абс. приріст, +,-
Рентабельність діяльності	0,06	-0,02	0,01	-0,05
Рентабельність активів	0,04	-0,01	0,01	-0,03
Рентабельність власного капіталу	0,58	-0,25	0,21	-0,37
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,07	0,04	0,04	-0,05
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,46	0,37	0,38	-0,08
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,72	0,74	0,76	0,04

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Станом на 2021 р. підприємство було спроможне самостійно профінансувати 4 % своїх активів. Значення коефіцієнта поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі. Динаміка коефіцієнту зносу основних засобів свідчить про ймовірне погіршення їх технічного стану.

2.2. Аналіз роботи персоналу КП «Ізяславводоканал» як об'єкту адміністративного управління

Персонал відіграє найважливішу роль в процесі виробництва та надання послуг у комунальній сфері. Без висококваліфікованих працівників неможлива нормальна господарська діяльність підприємства. Раціональне використання трудових ресурсів за інших рівних умов дає можливість отримати максимум виробленої продукції, сприяє зростанню продуктивності праці, ефективності та рентабельності виробництва.

Не всі методи оцінки персоналу однаково ефективні. Їхня результативність і можливість застосування безпосередньо залежить від поставлених цілей, рівня зрілості компанії, її завдань та типу корпоративної культури.

Алгоритм аналізу персоналу (табл. 2.5) залежить від цілей аналізу, основними з яких є: адміністративна; інформаційна; мотиваційна.

Оцінка, яка проводиться в адміністративних цілях, необхідна для ухвалення адміністративних рішень при плануванні кадрового резерву або персональних переміщень (підвищення, пониження на посаді, звільнення, переведення).

Оцінка, що проводиться в інформаційних цілях, необхідна для того, щоб співробітники отримали інформацію про оцінку якості власної роботи.

Мотиваційні цілі оцінки персоналу – правильно визначити можливі методи мотивації (матеріальної, моральної, владної, примусової) поведінки працівників.

Таблиця 2.5

Етапи підготовки та проведення оцінки персоналу

Етап	Захід	Коментар
1-й етап	Підготовка програми оцінки	Визначення термінів, цілей, обсягів, можливих результатів оцінки
2-й етап	Аналіз діяльності та формулювання критеріїв оцінки	У ході етапу досягається глибше розуміння особливості діяльності оцінюваних співробітників та специфіки структури організації. Підсумком етапу стає список критеріїв оцінки
3-й етап	Конструювання процедур оцінки	Створюється план проведення процедур оцінки, формулюються обмеження та вимоги
4-й етап	Проведення оцінки	Збір персональної кадрової документації
5-й етап	Аналіз результатів	—

Джерело: сформовано на основі [25, 29, 6]

Результати аналізу зазвичай оформляються у вигляді таблиці. Формат подання результатів може бути різним:

1. Кількісний – проводиться зіставлення оцінок, отриманих співробітником за кожним критерієм.

2. Якісний – проводиться повний опис проявів за всіма критеріями, що оцінюються, і формування підсумкового портрета оцінюваного співробітника.

3. Індивідуальний – відомості про те, які види діяльності та на якому рівні може здійснювати працівник, дані про реальне володіння навичками.

4. Груповий – відносини всередині організації або її підрозділи, розподіл соціальних ролей.

У результаті керівник отримує повну інформацію про працівників, а також висновки та рекомендації. Заключним етапом проведення аналізу є прийняття управлінських рішень.

З метою отримання інформації, що буде використана як база для розробки пропозицій, проведемо оцінку персоналу за такими основними критеріями, як рівень освіти та професійної підготовки, продуктивність та результативність праці тощо.

Чисельність персоналу КП «Ізяславводоканал» у поточному році становить 62 людини. Персонал підприємства складається з різних категорій працівників.

Таблиця 2.6

Категорії персоналу КП «Ізяславводоканал» за участю в процесі виробництва

Категорії персоналу		Підкатегорії персоналу
Виробничий персонал	основний персонал	робітники, майстри і бригадири (безпосередньо задіяні у процесах виробництва, виконання робіт та надання послуг)
	допоміжний персонал	прибиральниці, працівники служби охорони, опалювачі (виконують функції обслуговування основного виду діяльності)
Адміністративно-управлінський персонал	менеджери	директор, керівники структурних підрозділів, головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік), заступники керівників
	функціональні спеціалісти	Працівники, що виконують спеціальні функції, які забезпечують життєдіяльність підприємства. Це працівники бухгалтерії, відділу маркетингу, відділу кадрів, абонентського відділу, юридичного відділу
	інженерно-технічні спеціалісти	інженери та техніки бригад основного та допоміжного видів діяльності, інженери-конструктори

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

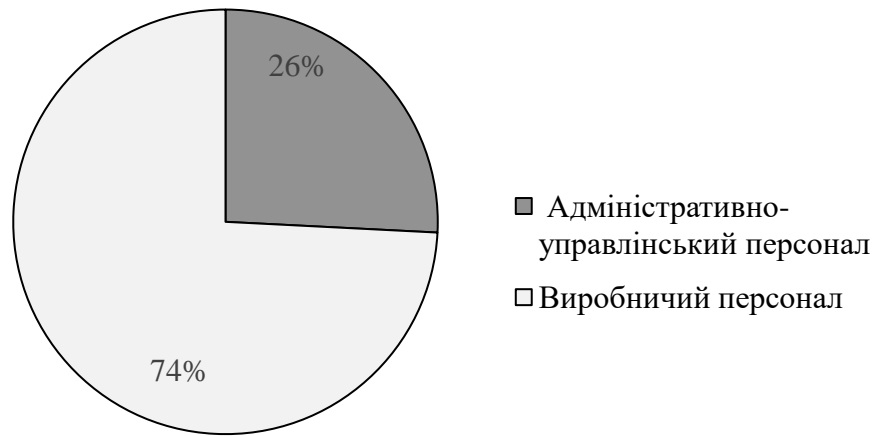


Рис. 2.1. Структура персоналу КП «Ізяславводоканал» за участю в процесі виробництва

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Структуру персоналу КП «Ізяславводоканал» за участю в процесі виробництва у поточному році проілюстровано за допомогою рис.2.1. Структура персоналу досліджуваного підприємства є типовою для комунальних підприємств галузі.

Таблиця 2.7

Структура персоналу КП «Ізяславводоканал» за рівнем освіти

Рівень освіти	Чисельність персоналу, чол.	Питома вага, %
Повна загальна середня освіта	6	9,68
Професійна (професійно-технічна) освіта	20	32,26
Фахова передвища освіта	19	30,65
Вища освіта	17	27,42
Всього	62	100

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Переважає більшість керівників, функціональних спеціалістів, інженерно-технічних спеціалістів – це працівники з вищою освітою, частково – з фаховою передвищою освітою, основний персонал – з професійною (професійно-технічною) та фаховою передвищою освітою.

Навчання кадрів на підприємстві проводиться згідно «Плану навчання кадрів», який складається щорічно до 30 січня поточного року. При складанні плану враховуються стратегічні плани підприємства, потреба в працівниках

певних професій тощо. З метою спонукання персоналу до підвищення рівня кваліфікації щороку проводиться атестація.

Віковий склад працівників має велике значення при розробці стратегічних планів в цілому і формуванні кадрового потенціалу підприємства зокрема. Склад та структуру працівників за віком та динаміку їх зміни за період 2019-2021 рр. проілюстровано за допомогою таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Віковий склад і структура працівників КП «Ізяславводоканал»

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Абсолютний приріст, +,-	Відносний приріст, %	Приріст частки, %
	чол.	%	чол.	%	чол.	%			
Середньооблікова чисельність	62	100	59	100	60	100	-2	-3,23	—
18-25 років	3	4,84	2	3,39	2	3,33	-1	-33,3	-1,51
26-35 років	12	19,35	12	20,34	10	16,67	-2	-16,7	-2,69
36-50 років	28	45,16	29	49,15	28	46,67	0	0	1,51
Понад 50 років	19	30,65	16	27,12	20	33,33	1	5,26	2,69

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

За досліджуваний період зменшилась середньооблікова чисельність працівників, також відбулися певні зміни у структурі персоналу. Так, чисельність працівників у віці 18-25 років зменшилась на 1 працівника, відповідно, частка працівників даної групи скоротилася на 1,51 %, відповідно частка працівників у віці 36-50 років зросла на 1,51 %. Також зменшилась частка працівників у віці 26-35 років – на 2,69 %. Питома вага працівників віком понад 50 років зросла на 2,69%. Питома вага працівників у віці до 35 років має тенденцію до скорочення і у звітному році становила 20 %, що є негативним явищем з точки зору формування кадрового потенціалу підприємства, та вимагає розробки та реалізації відповідних заходів.

Аналіз показників руху персоналу є важливою складовою аналізу кадрового забезпечення підприємства. Визначимо показники, що характеризують процеси руху персоналу в КП «Ізяславводоканал».

Після оцінки кількісних показників плинності кадрів необхідно проаналізувати причини звільнення працівників, оскільки саме ця інформація дозволить сформулювати напрями скорочення плинності кадрів та підвищення задоволеності працівників різними аспектами організації праці та виробництва.

Таблиця 2.9

Показники руху персоналу в КП «Ізяславводоканал»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютний приріст, +,-
Середньооблікова чисельність працівників за рік, чол.	62	59	60	-2
Прийнято за рік, чол.	4	3	3	-1
Вибуло всього, чол.	8	4	1	-7
у т. ч. - за власним бажанням, за угодою сторін тощо	6	4	1	-5
- звільнено за порушення трудової дисципліни	2	0	0	
Коефіцієнт плинності, %	12,90	6,90	1,67	-11,24
Коефіцієнт прийняття, %	6,45	5,17	5,00	-1,45
Коефіцієнт сталості складу персоналу, %	83,87	89,66	86,67	2,80

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Результати проведених розрахунків свідчать про незначну ротацію кадрів та наявність позитивних тенденцій. Так, коефіцієнт плинності кадрів знизився на 11,2 % і склав у 2021 р. 1,67 %, коефіцієнт сталості персоналу – зріс на 2,8 % і склав 86,67 %.

Протягом досліджуваного періоду було звільнено 11 чоловік, прийнято – 10 нових працівників. Прийняття нових працівників відбувається на контрактній основі, тобто із працівником укладається трудовий договір, де обумовлюються умови праці та оплати праці. Переважна частина персоналу звільнялася з причин зміни місця проживання, виходу на пенсію тощо. При аналізі показників таблиці привертає увагу, що на початку досліджуваного періоду процеси вибуття кадрів, перевищують показники прибуття, а останні роки кількість тих, що вибули, зменшилася. Тобто, можна зробити висновки про позитивні зміни у кадровій політиці підприємства упродовж досліджуваного періоду.

2.3. Оцінка адміністративних методів та інструментів управління КП «Ізяславводоканал»

Адміністративні методи управління – це організаційно-розпорядчі методи, що охоплюють відносини у сфері управління організацією, і є сукупністю прийомів, впливів, які базуються на використанні об'єктивних організаційних відносин між людьми та загальноорганізаційних принципів управління. [26.]

Ці методи ґрунтуються на силі та авторитеті влади і дають змогу регламентувати діяльність за допомогою відповідних інструментів, забезпечують організацію нормативами й підтримують трудову дисципліну. Розглянемо впливи та інструменти, які застосовуються в межах цих способів управління в КП «Ізяславводоканал».

1. Організаційний вплив. Зводиться до складання та затвердження документів, що регулюють діяльність співробітників компанії. До таких документів належать: статут, колективний договір, посадові інструкції тощо.

Комунальне підприємство «Ізяславводоканал» діє на підставі статуту, що містить такі розділи:

- загальні положення;
- мета і предмет діяльності підприємства;
- юридичний статус підприємства;
- майно підприємства;
- права та обов'язки підприємства;
- повноваження представника;
- управління підприємством і самоврядування трудового колективу;
- господарська та соціальна діяльність підприємства;
- господарське зобов'язання щодо вчинення якого є заінтересованість;
- значні господарські зобов'язання;
- зовнішньоекономічна діяльність підприємства;
- ліквідація та реорганізація підприємства;
- прикінцеві положення.

Згідно зі статутом КП «Ізяславводоканал» належить до сфери управління Ізяславської міської ради і координується та контролюється виконавчим комітетом Ізяславської міської ради. КП «Ізяславводоканал» є комунальним комерційним підприємством – юридичною особою публічного права та суб'єктом господарювання комунальної сфери економіки. Підприємство підпорядковане, підконтрольне та підзвітне Ізяславській міській раді.

Ізяславська міська рада як засновник КП «Ізяславводоканал» має такі повноваження щодо досліджуваного підприємства:

- приймає рішення про створення, ліквідацію та реорганізацію досліджуваного підприємства;
- затверджує статут КП «Ізяславводоканал», зміни та доповнення до нього;
- надає згоду на операції з майном підприємства;
- здійснює інші повноваження щодо управління підприємством, які передбачені чинним законодавством та установчими документами.

Виконавчий комітет Ізяславської міської ради має такі повноваження щодо досліджуваного підприємства:

- погодження фінансових та інвестиційних планів, калькуляцій, цін та тарифів на товари, роботи та послуги КП «Ізяславводоканал»;
- погодження організаційної структури, штатної чисельності та штатного розпису підприємства;
- розгляд звітів, які подає директор підприємства;
- виконання контролюючої функції щодо дотримання умов контрактів;
- проведення моніторингу фінансової діяльності;
- здійснення контролю за фінансовою дисципліною, за ефективними використанням коштів підприємства;
- здійснення інших повноважень щодо управління підприємством.

Органами управління КП «Ізяславводоканал» є:

- керівник підприємства, який призначається на посаду міським головою, і є підзвітним засновнику, виконкому, міському голові;

- наглядова рада, яка контролює і спрямовує діяльність керівника підприємства.

Директором КП «Ізяславводоканал» є Ігор Лукасевич, згідно зі статутом підприємства він:

- здійснює поточне керівництво підприємством, організовує його виробничо-господарську, соціально-побутову та іншу діяльність відповідно до мети та основних напрямків його діяльності, забезпечення виконання завдань підприємства, передбачених законодавством, статутом, рішеннями засновника або виконкому;

- несе відповідальність за стан діяльності підприємства, за формування та виконання фінансових планів;

- забезпечує виконання планових показників;

- розпоряджається коштами та майном підприємства відповідно до законодавства, статуту підприємства та рішень засновників та виконкому;

- у межах своєї компетенції видає накази та дає розпорядження з питань діяльності підприємства, обов'язкові для виконання всіма працівниками підприємства, організовує та контролює їх виконання;

- укладає та розриває трудові договори з працівниками відповідно до чинного законодавства;

- вживає заходів до створення в кожному структурному підрозділі та на кожному робочому місці умов праці відповідно до вимог нормативних актів, а також забезпечує додержання прав працівників, гарантованих законодавством про охорону праці;

- застосовує заходи заохочення (преміювання) до працівників;

- керує роботою по проведенню заходів цивільної оборони та мобілізаційної підготовки в підприємстві;

- виконує обов'язки, передбачені статутом та контрактом.

Згідно зі статутом КП «Ізяславводоканал» має право за погодженням із засновником (Ізяславською міською радою) здійснювати зовнішньоекономічну діяльність згідно з діючим законодавством в обсязі своїх завдань і функцій, за

винятком видів діяльності, перелік яких визначений Кабінетом Міністрів України.

Трудові відносини з найманими працівниками регулюються чинним законодавством України, трудовим договором, колективним договором, правилами внутрішнього розпорядку та іншими нормативними актами підприємства.

Працівники приймаються на роботу до КП «Ізяславводоканал» за трудовим договором (безстроковим, на визначений строк, що встановлений за погодженням сторін, на час виконання певної роботи) згідно чинного законодавства.

При прийнятті на роботу громадянин, що влаштовується на роботу, зобов'язаний подати документи згідно чинного законодавства України.

Прийняття працівника на роботу оформлюється наказом директора, з яким працівник має бути ознайомлений під підпис. У наказі зазначається посада, на яку приймають працівника, назва відділу, визначені умови оплати праці.

Закінчення трудового договору може мати місце як з ініціативи працівника, так і з ініціативи адміністрації підприємства згідно з чинним законодавством.

З метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудового колективу та директора КП «Ізяславводоканал», який є уповноваженим представником засновника, укладається колективний договір. Колективний договір складається з наступних розділів:

- загальні положення;
- порядок прийняття та звільнення працівників;
- основні обов'язки працівників;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Правила внутрішнього трудового розпорядку КП «Ізяславводоканал» мають на меті сприяти сумлінному ставленню до праці, зміцненню дисципліни, високій якості робіт, підвищенню продуктивності праці. В документації КП «Ізяславводоканал» зазначено, що дотримання трудових обов'язків та вимог технологічного процесу є найпершим правилом кожного члена трудового колективу підприємства.

Перед тим, як приступити до виконання своїх обов'язків працівники обов'язково проходять інструктажі з техніки безпеки та ознайомлюються з посадовими інструкціями.

2. Розпорядчий вплив. Його завдання – допомогти у досягненні певних цілей в управлінні. Реалізується через розпорядження, інструкції, настанови.

КП «Ізяславводоканал» у своїй діяльності керується низкою відповідних нормативних документів, зокрема:

- Правила користування системами централізованого комунального водопостачання та водовідведення в населених пунктах України;
- Правил технічної експлуатації систем централізованого водопостачання та водовідведення;
- ДСТУ 8994-2020 «Інженерне обладнання будинків та споруд. Вузли обліку холодної питної води. Технічні вимоги»;
- Порядок прийняття приладу обліку на абонентський облік;
- Порядок проведення перевірки відповідності якості надання деяких комунальних послуг та послуг з управління багатоквартирним будинком параметрам, передбаченим договором про надання відповідних послуг;
- Методика розподілу між споживачами обсягів спожитих у будівлі комунальних послуг тощо.

Проведення робіт працівниками КП «Ізяславводоканал» здійснюється у відповідності до регламентуючих документів, таких як настанови з експлуатації, інструкції з монтажу, пуску, регулюванню, обкатки та обслуговування обладнання тощо.

3. Матеріальна відповідальність. У випадках, коли співробітник завдає

шкоди своїми діями чи бездіяльністю. Може бути у формі стягнення, позбавлення премії, утримання із заробітної плати тощо.

Протягом досліджуваного періоду випадків стягнення, утримання із заробітної плати працівників КП «Ізяславводоканал» не було зафіксовано, що свідчить про високий рівень трудової дисципліни.

4. Дисциплінарна відповідальність. Дисципліна – це те, на чому ґрунтуються адміністративні методи управління, тому її порушення тягне за собою покарання у вигляді доган, депреміювання, звільнення з посади, рідше – звільнення з організації.

Трудова дисципліна в КП «Ізяславводоканал» забезпечується створенням необхідних організаційних та економічних умов для нормальної ефективної роботи, а також заохоченням до сумлінної роботи.

Періодично фіксуються незначні порушення трудової дисципліни,

5. Адміністративна відповідальність та стягнення. Вона настає, якщо відбувається адміністративне правопорушення. Може спричинити штраф, дискваліфікацію тощо. Варто зазначити, що у всіх випадках стягнення можуть здійснюватися у судовому порядку.

6. Кримінальна відповідальність – це крайній захід, який загрожує співробітнику у разі, якщо він вчиняє суспільно небезпечне дії у вигляді протиправних дій: зазіхання на особистість та на власність; самоуправство; порушення законів про працю.

Протягом досліджуваного періоду випадків, що стали причиною адміністративної чи кримінальної відповідальності не було зафіксовано.

Під час написання кваліфікаційної роботи було проведено опитування співробітників підприємства з метою отримання інформації про особливості застосування адміністративних методів на цьому підприємстві. Запропонована респондентам анкета містила питання різних сфер застосування адміністративних методів.

Розроблена анкета містила 6 тверджень, з кожним з яких працівник повинен був погодитись або ні. Зміст анкети спрямовано вивчення ефективності,

доцільності та законності застосування адміністративних методів на досліджуваному підприємстві.

У ході дослідження було опитано фахівців підприємства з різних структурних підрозділів. Результати опитування наведено на рис. 2.2.

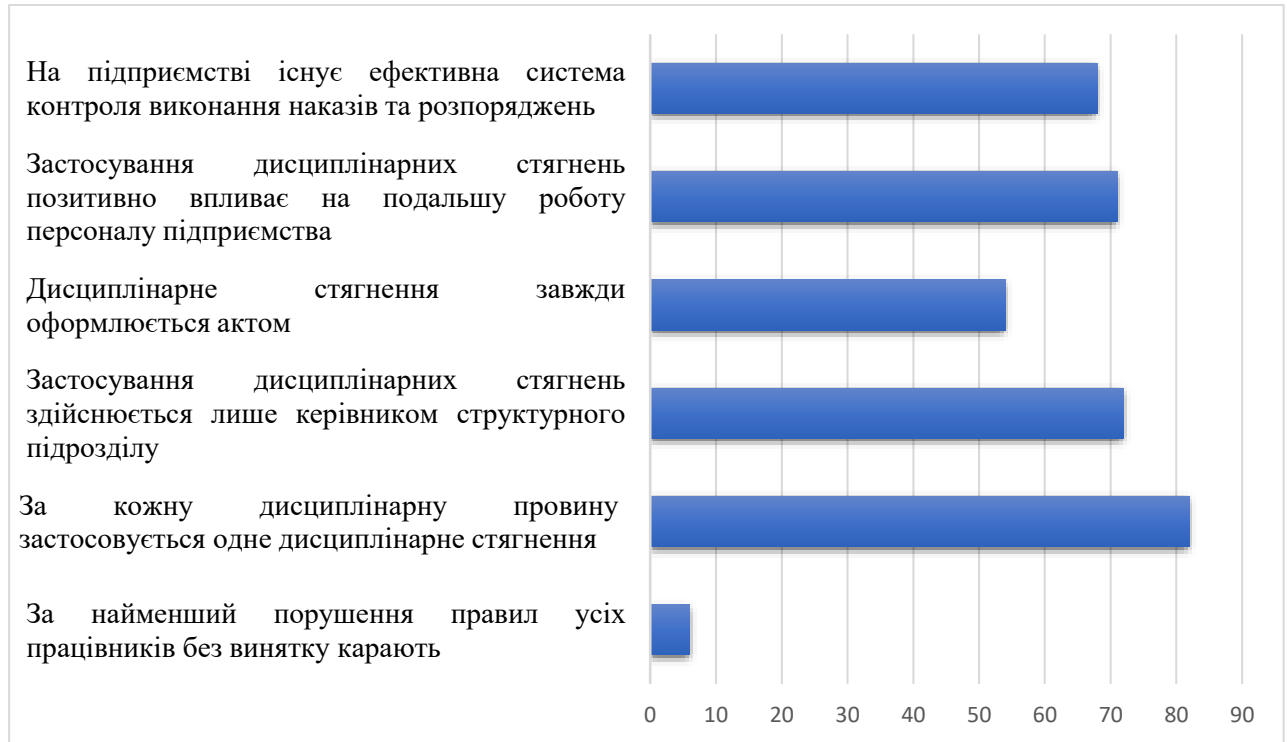


Рис. 2.2. Результати дослідження особливостей застосування адміністративних методів на підприємстві

Джерело: побудовано на основі результатів досліджень

За результатами дослідження виявлено, що 6 % опитаних респондентів погодилися із твердженням, що за найменший відступ від правил усіх без винятку в організації карають. Низький показник відповідей свідчить про те, що на досліджуваному підприємстві здійснюється диференційований підхід при застосуванні дисциплінарних стягнень і враховуються ступінь тяжкості скоєного.

Одночасно 82 % респондентів згодні з тим, що в КП «Ізяславводоканал» є чітке дотримання вимог трудового законодавства. Це проявляється в тому, що за одну дисциплінарну провинність застосовується одне дисциплінарне стягнення (зауваження, догана чи звільнення).

Більшість опитаних, що становить 72%, згодні з тим, що на підприємстві застосування дисциплінарних стягнень здійснюється лише керівником

структурного підрозділу.

Твердження, що дисциплінарне стягнення завжди оформляється документально, підтвердили 54 % учасників опитування.

Практики відзначають, що працівники досить часто виявляють емоційні реакції, коли щодо них застосовуються адміністративні методи управління. При цьому працівники (71%) погодилися з тим, що застосування дисциплінарних стягнень надалі позитивно впливає на результати роботи персоналу підприємства.

Значна кількість опитаних працівників (68%) вважає, що на підприємстві існує ефективна система контролю виконання наказів та розпоряджень.

Джерелом економічного ефекту від управлінської діяльності у підприємстві є розвиток трудового потенціалу окремого працівника і колективу загалом, що є наслідком ухвалення управлінських рішень, результатом яких є отримання додаткового доходу від господарської діяльності. Ефект від управління у такому випадку може набувати різної форми і оцінюватися різними показниками.

Ефект від реалізації адміністративних методів управління персоналом може виражатися у такій формі:

- збільшення випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці;
- мотиваційний ефект;
- стабілізація персоналу;
- економія коштів підприємства за рахунок скорочення термінів навчання завдяки підбору професійно підготовлених працівників [11, 25, 46]

Про ефективність управління можна зробити висновки на основі показників використання трудових ресурсів та продуктивності праці та їх динаміки.

Таблиця 2.10

Показники використання трудових ресурсів

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолют- ний приріст, +,-	Відносний приріст, %
Середньооблікова чисельність працівників за рік, чол.	62	59	60	-2	-3,23
Фактичні витрати праці, люд.-год.	97782	97264	106822	9040	9,25
Максимально можливий фонд робочого часу, люд.-год.	123566	118118	119640	-3926	-3,18
Ступінь використання фонду робочого часу, %	79,1	82,3	89,3	10,15	—
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	9613	10065	14224	4611	47,97
Чистий дохід в розрахунку на 1 працівника, тис.грн.	155,0	170,6	237,1	82,0	52,90
Чистий дохід в розрахунку на 1 люд.-год, грн.	98,3	103,5	133,2	34,8	35,44
Витрати на оплату праці, тис.грн.	4612	5448	7132	2520,0	54,64
у т.ч. на 1 працівника, грн.	74387,1	92339,0	118866,7	44479,6	59,79
на 1 люд.-год., грн.	47,2	56,0	66,8	19,6	41,55

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

За досліджуваний період фактичні витрати праці в КП «Ізяславводоканал» зросли на 9040 люд.-год. або на 9,25 %. Ступінь використання фонду робочого часу працівниками підприємства зріс на 9,25 %. Нижчий ступінь використання робочого часу у попередні роки пояснюється, переважно, наслідками впливу карантинних обмежень обумовлених пандемією COVID 19. Зросли й такі показники ефективності, як чистий дохід в розрахунку на 1 працівника та в розрахунку на 1 люд.-год. – на 82 тис.грн. (52,9 %) та 34,8 грн. (35,4 %) відповідно.

При порівнянні темпів зміни продуктивності праці та оплати праці можна зробити висновки, що витрати на оплату праці зростали вищими темпами, ніж її продуктивність. Таку ситуацію можна пояснити зміною рівня мінімальної заробітної плати. Крім того, співставлення вартісних показників у часі не враховує інфляційний вплив.

Щодо результативності роботи виробничого персоналу – усі планові та форс-мажорі завдання виконуються в повній мірі. Певні відхилення спостерігаються у строках та якості виконання робіт. У досліджуваному підприємстві є проблеми щодо контролю праці «кабінетних» робітників, особливо тих, хто в період карантинних обмежень працює віддалено. Таким чином, можна зробити висновки про доцільність впровадження контролюючих заходів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА КП «ІЗЯСЛАВВОДОКАНАЛ»

3.1. Проблеми застосування адміністративних методів і інструментів управління організацією та способи їх вирішення: вітчизняний та зарубіжний досвід

Розглянемо групи інструментів, які допомагають ефективно розв'язувати управлінські задачі у різних сферах діяльності підприємства. Окремі з цих інструментів вже досить тривалий час успішно застосовуються відомими іноземними компаніями, і лише порівняно недавно почали використовуватися у практиці управління вітчизняними підприємствами. Інші – вдало застосовуються керівниками вітчизняних підприємств ще з початку 2000-х.

Перша група інструментів допомагає визначитися з фінальною метою, очікуваннями, цільовою аудиторією тощо. Інструменти даної групи, такі як матриця БКГ, матриця McKinsey-7S, PEST-аналіз, Mindmap, логіко-структурна схема, дизайн мислення, обернене планування, доцільно застосовувати на етапі створення підприємства, розробки стратегічних планів, диверсифікації виробництва (вихід на нові ринки, випуск нових видів продукції, розробка нових проектів) тощо [28, 39, 40, 48].

Окремі інструменти даної групи були розроблені американськими консалтинговими групами у 60-і – 80-і роки минулого століття і успішно застосовуються і у наші часи. Інші є порівняно новими і лише починають набирати популярність у вітчизняних менеджерів. Більшість інструментів цієї групи можуть бути застосовані в межах адміністративного управління, але, як вже було зазначено, на певних етапах розвитку або під час розробки стратегічного плану підприємства.

Друга група інструментів використовується в оперативному плануванні.

Вони можуть бути використані на різних етапах планування діяльності підприємства і досить добре інтегруються у систему адміністративного управління:

1. Логіко-структурна схема (ЛСС) – один із найскладніших інструментів у виконанні. Це логічний план дій, який дозволяє менеджеру приймати ті чи інші рішення, виходячи з причин і наслідків поставлених завдань. Серед стовпців ЛСС є спільна мета, конкретні завдання, найголовніше – індикатори успішності. Тобто найкраще цей інструмент дозволяє виміряти та відобразити об'єктивні показники результатів діяльності.

2. Графік Ганта – це візуалізація реалізації проєктів у часі. Простий список або календар не дають справедливого уявлення про те, у який термін може бути реалізований той чи інший проєкт. Часова лінія виділена кольором, а на ній наочно відображені етапи проєкту. [37]

3. Білінг робочого часу – стеження за співробітниками за допомогою різних програм захоплення екрана, які підраховують, скільки часу витратив працівник на те чи інше завдання. Інструмент білінгу доцільно використовувати для того, щоб раціонально планувати час керівника і працівників. Для цього можна використовувати різноманітні програми, такі як: Simple Time Track, TimeEdition, Toggl тощо.

Наступна група містить інструменти, які дозволяють краще структурувати процес роботи. Інструменти даної групи оптимальні для використання на підприємствах, де застосовуються адміністративні методи управління, оскільки містять чіткі схеми виконання, алгоритми, рекомендації, правила тощо.

1. Канбан – це таблиця завдань зі стікерами, розділена на кілька частин, що відображають етапи проєкту. Зазвичай стовпці називаються так: «Що зробити», «Процес», «Зроблено». Можна додавати нові стовпці, на кшталт «тестування» або «суперстроково!».

2. Скрам (Scrum) – це інструмент, що прийшов до управління з ІТ-сфери. Він справді має багато спільного з «канбаном» і навіть має схожу дошку зі стікерами. Відмінність полягає в так званих спринтах і постійному зворотному

зв'язку, що йде від аудиторії. Завдяки цій системі проект постійно покращується та видозмінюється, тоді як раніше, після довгої та трудомісткої підготовки, на суд громадськості виставлявся далеко не ідеальний продукт чи послуга.

3. Матриця відповідальності.

Простий інструмент для розуміння зони відповідальності кожного працівника. Він допомагає не відволікати від поточних завдань тих, хто не відповідає за щось інше. Коли є роздрукована матриця відповідальностей, питання пошуку працівників, до яких можна звернутися з того чи іншого питання, відпадають самі собою. Особливо цей інструмент є корисним для роботи з волонтерами, практикантами, при реалізації спільних проєктів з працівниками інших підприємств, установ, організацій.

4. Аналіз стейкхолдерів. Стейкхолдер – людина, група осіб чи організація, які безпосередньо впливають на результати діяльності компанії. Аналіз та визначення стейкхолдерів здійснюється за наступною схемою:

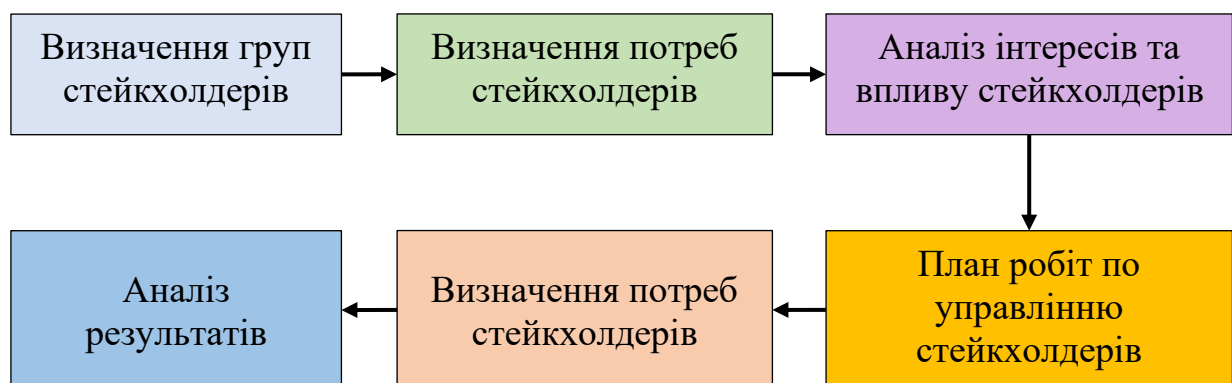


Рис. 3.1. Аналіз стейкхолдерів

5. Делегування повноважень

Ще один простий і зрозумілий інструмент, який має свій алгоритм дій для керівника підприємства:

- 1) Загальний опис завдання.
- 2) Мотивування співробітника на виконання завдання (пояснення вибору виконавця на обґрунтування важливості даного завдання для підприємства в цілому).

3) Якщо завдання є дуже складним, про це необхідно відразу попередити виконавця, та пообіцяти йому підтримку та допомогу.

4) Чітке окреслення очікуваних результатів.

5) Конкретизація задач за строками та змістом робіт.

6) Ознайомлення з доступними ресурсами.

7) Визначення контрольних точок.

8) Обговорення задачі з виконавцем.

6. Зустрічі/збори/наради

У наш час спостерігається тенденція до проведення робочих зустрічей в онлайн режимі. Звичайним нарадам на зміну пропонуються чати, електронна пошта, скайп та інші помічники фрілансерів. Чати – є одним із важливих інструментів, проте користь від особистих зустрічей вони, не замінять.

Інструменти з наступної групи можуть бути застосовані для виконання різних задач, у різних сферах, за умов різних стилів управління тощо.

1. Матриця ризиків

Заходи контролю		МІНІМІЗАЦІЯ	1 Неймовірно	2 Малоймовірно	3 Можливо	4 Ймовірно	5 Дуже ймовірно
ПОПЕРЕДЖЕННЯ		ЙМОВІРНІСТЬ					
Прийнятний	-1	СТУПІНЬ РИЗИКУ					
Незначний	-2						
Значний	-3						
Сильний	-4						
Катастрофічний	-5						

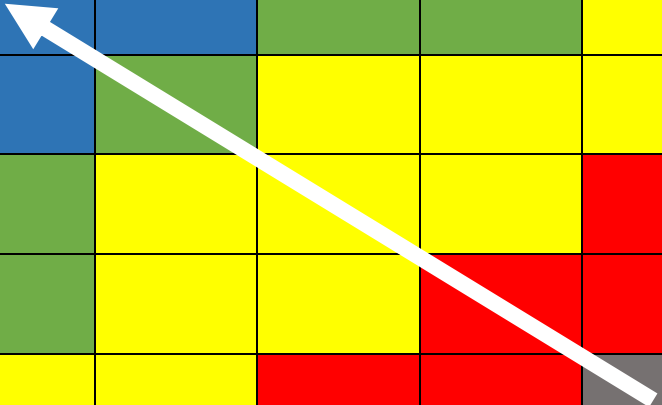


Рис. 3.2. Матриця ризику

Найкорисніший інструмент для визначення всіх можливих ризиків підприємства в цілому або окремого проєкту. Матриця ризиків дозволяє зрозуміти, наскільки все буде погано, якщо настане той чи інший ризик, і яка ймовірність цієї події [17].

2. Індивідуальний план розвитку

Цей інструмент відноситься до навчання та розвитку навичок працівників. Розробка індивідуальних планів розвитку є дуже складною та трудомісткою задачею. Досить часто, для її вирішення вертаються до консалтингових компаній. Застосування зазначеного інструменту передбачає значні витрати та є достатньо ризикованим. Адже немає гарантії, що працівник, у розвиток якого було вкладено значні зусилля, не вирішить звільнитися [48].

3. GTD.

Getting Things Done -- це найвідоміша книга Девіда Аллена про методику підвищення особистої ефективності. Основна ідея – не варто нічого запам'ятовувати, а варто перенести всі завдання і нагадування на зовнішні носії.

Фахівці провідних світових компаній вважають, що ці знання та, хоча б часткове використання цієї системи є обов'язковим для спеціалістів з менеджменту проєктів [48].

4. Кошторис.

Кошторис є інструментом, який потрібний скрізь і завжди. Цей інструмент адміністративного управління є обов'язковим для комунальних підприємств.

5. Загальне листування

Загальний чат у Slack, WhatsApp, Telegram, Viber, Facebook-messenger, Skype. Навіть якщо керівник спілкується з працівниками в щоденному режимі, потрібне спільне листування в одному із зручних месенджерів.

6. ProofHub: інструменти менеджменту в одному місці.

Сервісом, в якому багато з описаних вище інструментів гармонійно поєднуються є ProofHub.

На головній сторінці сервісу ProofHub стверджується, що платформа улюблена Нетфліксом, Діснеєм, Гуглом, Найком і навіть НАСА. ProofHub – це

новітня система «все в одному», яка намагається позбавитися помилок та незручностей «Бітрікса» та інших схожих систем.

Таблиця 3.1

Проблеми управління та методи їх вирішення

Проблема	Основні інструменти	Ефект від застосування
Недостатньо уваги приділяється стратегічному плануванню	Матриця БКГ Матриця McKinsey PEST-аналіз Mindmap Логіко-структурна схема Дизайн мислення Обернене планування Матриця ризиків	Визначення стратегічних цілей підприємства Об'єктивна оцінка зовнішнього середовища Обґрунтування нових проєктів Визначення цільової аудиторії Оцінка можливостей диверсифікації діяльності Обґрунтування заходів та способів досягнення цілей залежно від етапу діяльності підприємства Зниження ризиків за рахунок їх прогнозування та вжиття превентивних заходів
У сфері оперативного управління: - не встановлені причинно-наслідкові зв'язки завдань, що виконуються; - затримки при виконанні робіт; - неналежна система контролю.	Логіко-структурна схема Діаграма Ганта Білінг робочого часу Кошторис	Надання можливості менеджеру приймати ті чи інші рішення, виходячи з причин і наслідків поставлених завдань Рационалізація планування часу Оптимізація навантаження на працівників Розстановка пріоритетів та оптимізація бізнес-процесів Спрощення взаємодії між членами команди Спрощення системи вимірювання об'єктивних показників результатів діяльності Можливість контролювати етапи та терміни виконання завдань Контроль витрат
Слабоструктурований процес виробничої діяльності/ діяльності з надання послуг	Канбан Scrum Матриця відповідальності Аналіз стейкхолдерів Делегування повноважень	Визначення «вузьких місць» при реалізації проєктів Отримання зворотного зв'язку з аудиторією, що дозволяє впливати на результат ще у процесі виробництва Чітке визначення зон відповідальності працівників Налагодження взаємодії зі стейкхолдерами Оптимізація робочого часу керівника
Недостатність внутрішніх ресурсів при формуванні кадрового резерву	Індивідуальний план розвитку Getting Things Done	Навчання та розвиток навичок працівників Підвищення особистої ефективності

Джерело: узагальнено на основі [17, 28, 37, 39, 40, 48]

З метою узагальнення та структурування інформації про розглянуті методи та інструменти, можемо побудувати підсумкову таблицю.

Ми розглянули окремі проблеми, що можуть виникнути перед менеджерами підприємств, та методи і інструменти, які допоможуть у вирішенні цих проблем. Але в управлінській діяльності можуть виникнути проблеми, обумовлені безпосередньо застосування зазначених методів.

Застосування інструментів менеджменту в цілому та адміністративних методів зокрема обумовлюється певними правилами та обмеженнями. Розглянемо основні проблеми, що виникають у процесі застосування інструментів менеджменту. Практично всі розглянуті інструменти менеджменту вітчизняні підприємства почали застосовувати значно пізніше закордонних, але останніми роками практика їх використання з адаптацією до вітчизняних умов набуває все більшого поширення.

Виділяють три основні групи проблем, що виникають у процесі застосування інструментів менеджменту:

1. Проблема недостатності.

Керівництво компанії застосовує один/два чудових у всіх відношеннях інструменти, але виникають складнощі з іншими аспектами діяльності організації, до яких вибраний інструментарій не може бути застосований, а впроваджувати нові методи та інструменти вже пізно.

2. Проблема надмірності.

Існує досить багато інструментів менеджменту, значна частина яких застосовується в організаціях, керівництво яких надає перевагу адміністративним методам управління. Але намагання керівництва втілювати одночасно всі відомі методи у життя, призведе до ускладнення звітності, значного збільшення витрат, недовіри працівників.

3. Проблема неправильності.

Вибір інструментів має відбуватися після докладного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища та узгодження їх з методами досягнення поставлених цілей.

3.2. Шляхи удосконалення застосування організаційних методів управління КП «Ізяславводоканал»

Як було зазначено у попередніх розділах роботи, до основних інструментів такої підгрупи адміністративних методів управління, як організаційні методи, відносять:

- нормування (визначення норм виконання робіт);
- регламентування (закріплення функцій і робіт за кожним співробітником);
- інструктування (розроблення інструкцій, рекомендацій тощо).

Для підприємств комунальної сфери застосування методів та інструментів цієї групи є особливо актуальним в умовах, що склалися. Через невиправдану російську агресію перед багатьма водоканалами України постали великі виклики. Від артобстрілів і авіаударів були пошкоджені водопроводи, колектори та вийшла з ладу певна кількість насосного обладнання, і все це вимагає відновлення. Організація та управління відновлювальними роботами ускладнюються через нестачу техніки, матеріалів та необхідність виконання робіт у максимально стислі терміни.

Тому до ключових навичок сучасного менеджера додається вміння раціонально розподіляти і використовувати наявні ресурси та оптимізувати витрати часу на реалізацію проєктів. Пропонуємо з метою вдосконалення організації робіт з відновлення пошкоджених об'єктів застосовувати діаграму Ганта, яка будується на стадії планування.

Діаграма будується на основі інформації щодо переліку та тривалості робіт, вимог до послідовності їх виконання тощо (табл. 3.2).

Тривалість виконання більшості підготовчих робіт плануємо у максимально скороченому варіанті. Тоді як за звичайних умов витрати часу на виконання окремих організаційних робіт (зокрема, підготовка та затвердження проєктної та кошторисної документації) перевищують наведені у таблиці 3.2 на 40-60 %.

Перелік робіт відповідно до проєкту відновлення водозабірною об'єкту

Код роботи	Попередня робота	Зміст цієї роботи та порядок виконання	Тривалість роботи, дні
201	—	Організація робочої групи, до складу якої входять представники адміністрації та команда проєкту	1
202	201	Повний візуальний огляд всіх будівельних конструкцій та елементів будівлі	1
203	201	Вимірювання та оцінка дефектів і характеру пошкоджень	3
204	201	Розрахунок фактичних характеристик міцності матеріалів в основних несучих конструкціях та їх окремих елементах	2
205	202 204	Підготовка звіту, що містить результати обстеження будівлі, уточнюючі розрахунки та потреби у розхідних матеріалах	2
206	202	Аналіз дефектів і пошкоджень в окремих конструкціях будівлі	2
207	205 206	Підготовка підсумкової документації (з висновками за результатами виконаного обстеження будівель та будівельних конструкцій) та кошторису	2
208	202 203	Виконання рекомендацій щодо забезпечення необхідних характеристик міцності та деформаційних характеристик будівельних конструкцій	3
209	208	Погодження та затвердження програми реконструкції, а також етапів її реалізації.	2
210	207 209	Безпосередньо проведення реконструкції ушкоджених конструкцій водозабірної будівлі	8
211	210	Звіти лабораторних випробувань	2

Джерело: сформовано автором

Крім того, зазвичай формування робочої (проєктної) групи займає 4-5 дні. Ми пропонуємо створення такої групи заздалегідь, що дозволить значно пришвидшити та спростити організацію робіт.

Для побудови діаграми Ганта та проведення супутніх розрахунків розроблене відповідне програмне забезпечення, ми скористуємося програмою Grin Graph.

На графіку червоним кольором відображено критичний шлях для сітьового графіку. Критичними роботами є:

- організація робочої групи, до складу якої входять представники адміністрації та команда проєкту;
- вимірювання та оцінка дефектів і характеру пошкоджень;
- виконання рекомендацій щодо забезпечення необхідних характеристик

міцності та деформаційних характеристик будівельних конструкцій;

– погодження та затвердження програми реконструкції, а також етапів її реалізації;

– безпосередньо проведення реконструкція ушкоджених конструкцій водозабірні будівлі;

– звіти лабораторних випробувань.

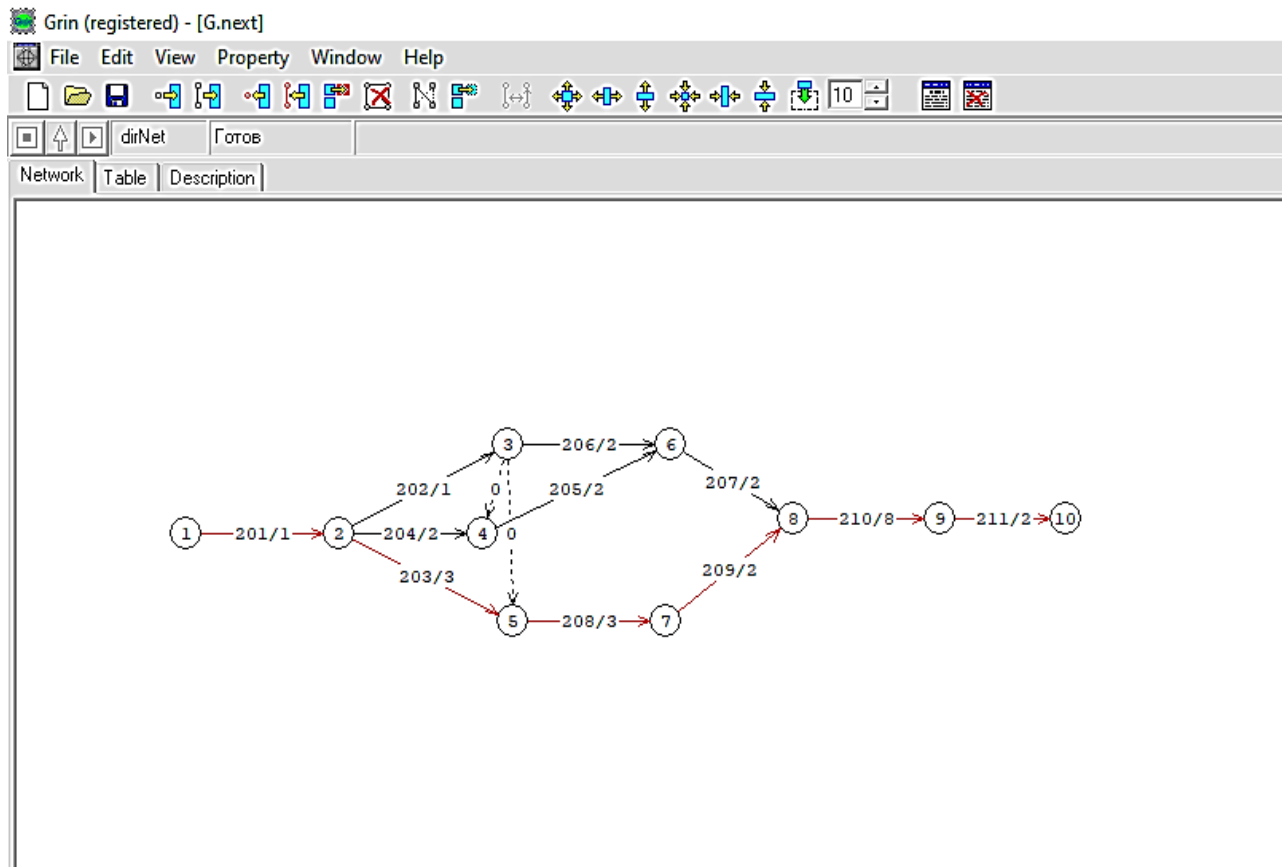


Рис. 3.3. Сітьовий графік з відображенням критичного шляху

Джерело: побудовано автором в програмі Grin Graph

Таким чином, тривалість виконання зазначених робіт не може бути збільшена, а строки їх початку відкладені, без впливу на загальну тривалість виконання ремонтних робіт. Отримали, що тривалість реалізації проекту становить 19 днів за умови, що роботи будуть виконуватися відповідно сформованого до графіку (рис. 3.4).

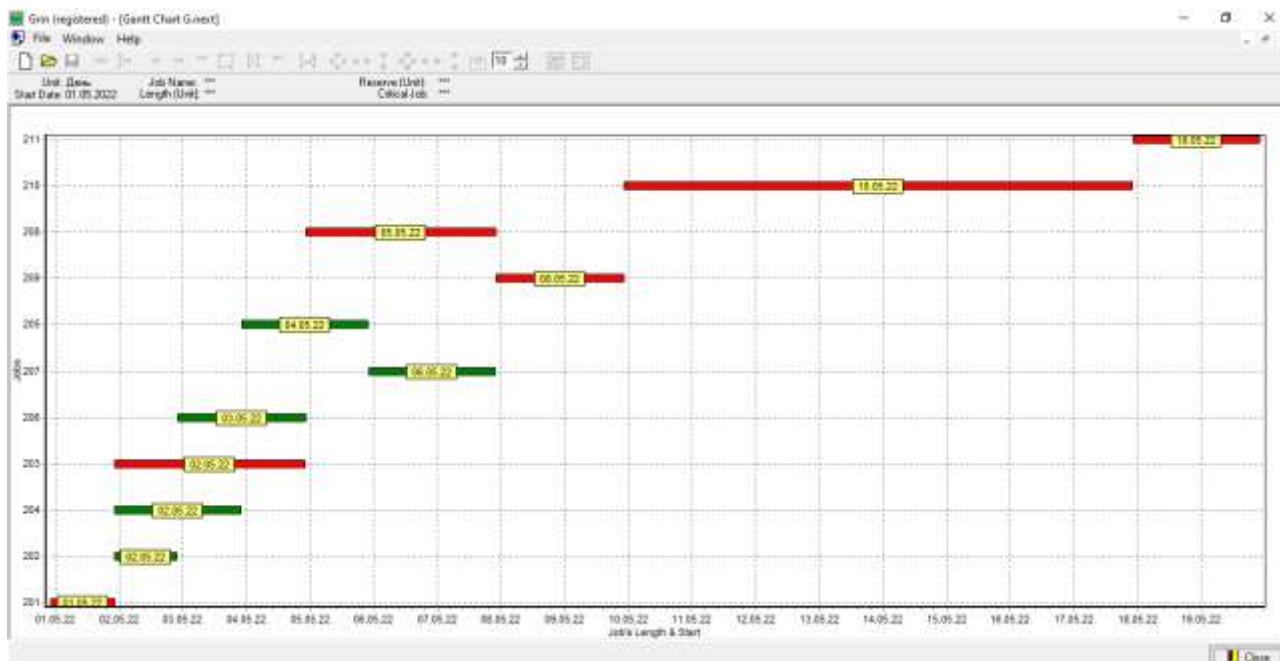


Рис. 3.4. Діаграма Ганта

Джерело: побудовано автором в програмі Grin Graph

Діаграма Ганта відображує час початку і закінчення роботи, з її допомогою легко визначити, яка з робіт повинна відбуватися в певний момент часу в період від першого до останнього дня реалізації проєкту.

Скоротити тривалість проєкту можна за рахунок використання додаткових ресурсів, зокрема понаднормова робота та залучення додаткових працівників (що враховуючи підвищений попит на фахівців даної сфери є не завжди можливим)

Також вважаємо за доцільне перегляд Технологічного регламенту роботи системи централізованого водопостачання у воєнний час.

Технологічний регламент повинен чітко висвітлювати поетапно весь процес забору, виробництва, транспортування та подачі питної води споживачам, містити загальну стислу характеристику водопостачального підприємства.

Розділи, які містить Технологічний регламент:

1. Короткі відомості про водопостачальне підприємство (коли і на підставі чого було створено, дозвіл на спецводокористування, номер, дата видачі).
2. Кількість населення в населеному пункті, з них є абонентами централізованого водопостачання, яких обслуговує підприємство, та кількість

абонентів обладнаних індивідуальними засобами обліку.

3. Характеристика та принцип роботи системи водопостачання (що є джерелом водопостачання, характеристика водозабору, куди і за допомогою яких технічних засобів по яким трубопроводам D (мм), L (м), та з яким тиском вода попадається від джерела до споживачів, максимальна потужність системи. Характеристика роботи насосних станцій та автоматики управління і безпеки. Облік обсягів води, прилади обліку. Чітко зазначити місця розташування свердловин, насосних станцій, резервуарів, установок очистки/доочистки питної води).

4. Приведення якості води до нормативних вимог, та запобігання її зараження, санітарний стан водозабору (характеристика установок очистки/доочистки питної води та опис їх роботи).

5. Контроль якості питної води за хімічними та бактеріологічними показниками (з якою періодичністю та якими лабораторіями здійснюється контроль. Акредитація лабораторій № та термін дії свідоцтва, № та термін дії договору з акредитованою лабораторією на здійснення контролю якості води).

6. Загроза підтоплення (чи потрапляють об'єкти водопостачання до зони можливого підтоплення під час проходження осінньо-зимових дощових паводків та весняної повені? Якщо так, то які заходи вживаються для забезпечення сталого водопостачання в небезпечний період та недопущення попадання паводкових вод в мережу питного водопостачання).

7. Проведення планово-попереджувальних робіт на системі водопостачання та ліквідація аварійних ситуацій (яким чином здійснюється, як попереджається населення, чи виконується промивка мереж та додатковий лабораторний контроль якості води за окремими показниками у разі виникнення аварійної ситуації).

8. Відомості про середньорічні обсяги видобутої води, поданої в мережу та реалізованої споживачам (тис.м³/рік). Середньорічне споживання електроенергії.

9. Висновок щодо наявності на підприємстві відповідних ресурсів для

якісного та сталого забезпечення мешканців населеного пункту питною водою нормативної якості.

Пропонуємо внести зміни у розділах:

- Розділ 2 – у зв'язку зі значною чисельністю внутрішньо переміщених осіб та релокацією підприємств необхідно уточнити чисельність абонентів централізованого водопостачання, яких обслуговує підприємство, та чисельність абонентів, обладнаних індивідуальними засобами обліку;
- Розділ 3 – у зв'язку з небезпекою руйнувань та співпрацею з інженерними військами ВСУ необхідно, за можливістю, збільшити кількість резервуарів та установок очистки/доочистки питної води;
- Розділ 5 – переглянути періодичність контролю якості питної води за хімічними та бактеріологічними показниками;
- Розділ 7 – у зв'язку зі зростанням рівня небезпеки переглянути систему заходів щодо проведення планово-попереджувальних робіт на системі водопостачання та ліквідація аварійних ситуацій;
- Розділ 9 – внести відповідні зміни при формуванні висновків.

3.3. Підвищення ефективності використання дисциплінарних методів управління

Дисциплінарні методи реалізуються через встановлені правила поведінки на підприємствах, системи контролю, розробку заохочувальних заходів та заходів покарання.

Пропонуємо більше уваги приділити трудовій дисципліні працівників КП «Ізяславводоканал», робочі місця яких обладнано комп'ютерною технікою. Зокрема зосередити увагу на виконання таких завдань:

- облік робочого часу працівників. Ця функція дозволяє вести суворий контроль працівників, що працюють за комп'ютером, і фіксувати, скільки часу той чи інший співробітник зайнятий виконанням своїх безпосередніх обов'язків.
- аналіз продуктивності співробітників. Дозволяє визначати наскільки

ефективно співробітник або структурний підрозділ використовує свій робочий час, на основі аналізу сайтів і додатків, що відкриваються.

- онлайн трансляція моніторів. Дозволяє бачити, чим той чи інший співробітник зайнятий в даний час, виявляти малозайнятих та перезавантажених співробітників та розподіляти обов'язки. [31]

Такий контроль є особливо актуальним і при віддаленій роботі працівників.

Відповідно до сформованих (за результатами застосування контролюючих інструментів) звітів доцільно приймати рішення щодо преміювань або стягнень.

Для виконання зазначених задач контролю останніми роками розробляється відповідне програмне забезпечення. Ми пропонуємо застосування програмного продукту Сінгапурської компанії-розробника програмного забезпечення Tele Link Soft (TLS) PTE. Ltd – Kickidler.

Kickidler – це система обліку робочого часу та аналізу продуктивності працівників за комп'ютером. Основні переваги програми – простота у використанні, надійність, опрацьований та потужний функціонал. Програмне забезпечення Kickidler успішно використовується у 60 країнах світу для контролю та підвищення ефективності персоналу. Дозволяє здійснювати онлайн-моніторинг комп'ютерів, спостереження за персоналом у режимі онлайн.

Віддалений моніторинг комп'ютерів в реальному часі дозволить побачити, чим зайняті співробітники зараз, які сайти відкривають, які програми використовують (Додаток В). Програма для відстеження комп'ютера автоматично сигналізує про порушення робочого розпорядку за встановленими заздалегідь правилами. У разі бездіяльності спеціальний таймер на екрані покаже, як довго співробітник відсутній на робочому місці.

Як показує практика, 30 % робочого часу працівники витрачають на соціальні мережі, ігри, перегляд відео та розважальних сайтів [31, 48].

Онлайн-моніторинг дозволить керівнику спостерігати як за окремим співробітником, так і за цілими підрозділами.

Основними задачами онлайн-моніторингу є:

- контроль ефективності використання працівниками робочого часу;
- оперативне спостереження за співробітниками, чия діяльність викликає питання у керівництва або служби безпеки;

- швидке припинення дій співробітника, які можуть зашкодити компанії.

Якщо зауваження робиться відразу ж за порушенням, а не покарання через кілька днів, то підлеглі не будуть приховувати образу, а працюватимуть краще. Наприклад, якщо співробітник розкладає пасьянс, то керівник може відразу це побачити, підійти і зробити зауваження.

Розглянемо процес спостереження за роботою працівників.

Якщо в даний момент співробітник займається особистими справами, то навколо його осередку з'явиться червона рамка. Коли людина зайнята корисною для компанії роботою, то рамка буде зеленою.

На екранах неактивних комп'ютерів, показуватиметься таймер часу відсутності працівника.

Якщо робота певних працівників викликає питання у керівника, він може розгорнути відповідний робочий стіл на весь екран та дослідити діяльність цих працівників за допомогою історії активності та гістограми порушень. Відео дій всіх співробітників записується, тому надалі керівник можете переглянути всі спірні моменти.

За допомогою інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу можна одночасно вести віддалений моніторинг необмеженої кількості комп'ютерів, формувати списки та перемикатися між ними, розподіляти рівні доступу до перегляду екранів різних співробітників та підрозділів.

Таким чином, це програмне забезпечення:

- забезпечує онлайн-трансляцію моніторів;
- контролює робочий час працівників;
- виявляє порушення робочого порядку;
- здійснює облік робочого часу працівників;
- автоматизує контроль прогулів та запізнь персоналу;
- формує таблиць обліку робочого часу;

- формує звіти про робочий час;
- проводить хронометраж робочого часу;
- здійснює аналіз продуктивності персоналу;
- здійснює контроль відвідуваних сайтів та програм, що запускаються.

Система обліку робочого часу Kickidler має функцію тайм-трекера, що дозволяє контролювати робочі години співробітників та підрозділів. Переробки, запізнення, залишення робочого місця передчасно, прогули, відволікання персоналу від робочого процесу, соцмережі, месенджери, онлайн-ігри автоматично фіксуються у звітах та таблиці робочого часу. Дані у звітах відображаються у вигляді графіків та діаграм. Виробничий календар Kickidler дозволить встановити робочий графік співробітника, врахувавши відпустки, вихідні та відрядження.

Аналіз ефективності використання робочого часу покаже скільки часу співробітник працював, а скільки – займався особистими справами або просто не діяв. Звіт з ефективності, Звіт за додатками, Деталі дня, Рейтинг співробітника, Звіт з порушень, програмного забезпечення для моніторингу співробітників Kickidler покажуть діяльність співробітників з різних ракурсів.

У програмі для контролю співробітників Kickidler є можливість створювати індивідуальні налаштування для кожного працівника залежно від його діяльності.

Аналітичні звіти від Kickidler показують з різних ракурсів, чим конкретно займався співробітник протягом робочого дня. Інструменти Контроль порушень, Запис відео з екранів, Кейлоггер та Автоматичні сповіщення дозволяють не тільки відстежити аномалії в поведінці, але й детально переглянути всі підозрілі дії працівника за ПК.

Саме повна картина дій працівника допоможе керівнику або начальнику відділу приймати максимально зважені рішення щодо управління персоналом, реалізовувати функції планування, організації та мотивування працівників.

Переваги програмного забезпечення:

- формування 9 аналітичних звітів;

- запис дій на відео;
- неможливість обману системи;
- відображення динаміка ефективності роботи;
- контроль змін продуктивності праці;
- віддалений доступ;
- контроль віддалених працівників.

Аналіз динаміки активності покаже інтенсивність роботи працівників за ПК. Це допоможе виявити закономірності у поведінці персоналу та оптимізувати робочі процеси. Керівник зможе аналізувати активність своїх співробітників залежно від часу, дня тижня, сезону, а також виявляти спади та підвищення рівня мотивації персоналу.

Функція віддаленого доступу до робочих столів дозволяє здійснювати дистанційне керування комп'ютерами співробітників, Windows, Mac або Linux. Підключаючись до іншого комп'ютера без введення пароля, можна налаштувати програми або операційну систему, відновити помилково змінені дані, переглянути локальні файли або логи.

За допомогою програми обліку робочого часу Kickidler можна проводити ефективний контроль віддалених співробітників. Тайм-трекер зафіксує скільки годин відпрацював робітник. Онлайн-моніторинг та аналіз ефективності покажуть наскільки продуктивно співробітник використав свій робочий час. Функція віддаленого доступу дозволить здійснювати віддалений адміністрування ПК співробітників.

У системі обліку робочого часу Kickidler реалізовано функцію автоматичних повідомлень про порушення на робочому місці. Запізнення, простої, запуск ігор та програм, відвідування заборонених Інтернет-ресурсів або щось інше – спливаюче повідомлення відразу нагадає працівникові про те, що він зайнятий не тим, чим повинен. Співробітник надто довго працює без перерв? Повідомлення також підкаже, що настав час зробити перерву. Гнучкі налаштування програми дозволять налаштувати повідомлення індивідуально для кожного співробітника або відділу, а також дублювати повідомлення про

порушення на пошту керівника. Автоматичні повідомлення – ефективний інструмент підвищення самодисципліни працівників за комп'ютерами, який підійде як співробітникам, що працюють в офісі, так і віддаленим працівникам.

Інструмент «Інтерфейс самоконтролю» дозволяє співробітнику бачити свою особисту статистику продуктивності протягом робочого дня. Дані реалізовані у вигляді інтуїтивно зрозумілої інфографіки із зазначенням загального часу роботи, періодів продуктивної, непродуктивної діяльності та простоїв. Це один із способів забезпечення самоконтролю працівників, а також один із факторів, якими Kickidler вигідно відрізняється від інших систем обліку робочого часу. «Інтерфейс самоконтролю» – ефективний інструмент підвищення рівня самоорганізації персоналу, зокрема працівників, які працюють віддалено.

Активність співробітника поділяється на групи ефективності та відображається на круговій діаграмі використання робочого часу. На графіку за робочим часом відображена активність співробітника, поділена на 5-хвилинні інтервали та поділена на групи ефективності, у динаміці за день. Використовуючи цей графік, можна побачити, чи запізнився співробітник чи пішов раніше за визначений за графіком робочий час, а також, у які періоди дня він був максимально продуктивний або навпаки.

У таблицю збирається загальна інформація щодо активності співробітника, а саме: початок та кінець активності співробітника за комп'ютером (фактично початок і кінець реального робочого дня), час активності у продуктивних, нейтральних, непродуктивних додатках та додатках без оцінки, а також загальна кількість часу простою комп'ютера (коли співробітник не використовував клавіатуру або мишу).

Згідно з досвідом інших підприємств, застосування зазначеного програмного забезпечення дозволяє підвищити показники продуктивного використання робочого часу на 25-35 % залежно від особливостей підприємства, організації трудових процесів, робочого місця та безпосередньо працівника.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання цього дослідження дійшли до наступних висновків стосовно теоретико-методичних аспектів формування адміністративних методів та інструментів в управлінні організацією та їх практичною реалізацією:

У сучасному менеджменті прийнято виділяти три основні групи методів управління: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. В даній кваліфікаційній роботі увагу зосереджено саме на адміністративних або, як їх ще називають, – організаційно-розпорядчих методах управління. Адміністративні методи передбачають принцип єдиноначальності та вимагають від співробітників жорсткої дисципліни, що за певних умов дозволяє досягти організованості та суворого виконання всіх завдань за інструкцією. У поєднанні з грамотним стратегічним управлінням компанією це підприємствам успішно функціонувати та розвиватися.

Оскільки адміністративні методи управління ґрунтуються на підпорядкованості, вплив на співробітників здійснюється декількома способами: організаційний вплив, розпорядчий вплив, матеріальна відповідальність, дисциплінарна відповідальність, адміністративна відповідальність та стягнення, кримінальна відповідальність.

Існують різні погляди щодо доцільності застосування адміністративних методів за сучасних економічних умов. Як зазначає значна кількість авторів, роль адміністративних методів на підприємствах зменшилась. Оскільки адміністративні методи розглядаються як спосіб здійснення управлінських дій на персонал і базуються на владі, дисципліні та стягненнях і відомі в історії як «метод батога».

Інші дослідники вважають, що система адміністративного управління первинна. Всі удосконалення управління в будь-яких компаніях світу починаються тільки після постановки і налагодження даної системи. Як доказ, наводять етапи розвитку менеджменту на Заході та в країнах Азії. Адже, такі відомі компанії, як Toyota, Honda, Ford, BMW, Volkswagen, Sony, Samsung, Coca-

Cola, McDonald's, у своїй практиці управління спираються на систему адміністративного управління.

Роботу виконано за матеріалами комунального підприємства «Ізяславводоканал», основним напрямом діяльності якого є Забір, очищення та постачання води.

Згідно зі статутом КП «Ізяславводоканал» належить до сфери управління Ізяславської міської ради і координується та контролюється виконавчим комітетом Ізяславської міської ради. КП «Ізяславводоканал» є комунальним комерційним підприємством, що підпорядковане, підконтрольне та підзвітне Ізяславській міській раді.

Метою господарської та комерційної діяльності підприємства згідно зі статутом є досягнення економічних і соціальних результатів, забезпечення комунального обслуговування населення, надання якісних послуг споживачам з водопостачання питною та технічною водою, водовідведення стоків, ведення комерційної діяльності, отримання прибутку на поповнення бюджету громади.

Основні показники діяльності у досліджуваному періоді відображено у таблиці. Діяльність підприємства у 2020 р. була збитковою, що зумовлено наслідками пандемії COVID-19. У 2019 та 2021 роках – низькоефективною, але прибутковою.

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновки про негативні зміни у діяльності КП «Ізяславводоканал». Зокрема, зміна показників рентабельності свідчить про зниження рівня ефективності діяльності досліджуваного підприємства. Також спостерігається зниження фінансової незалежності компанії. Динаміка коефіцієнту зносу основних засобів свідчить про їх старіння та ймовірне погіршення їх технічного стану.

Персонал відіграє найважливішу роль в процесі виробництва та надання послуг у комунальній сфері. Без висококваліфікованих працівників неможлива нормальна господарська діяльність підприємства. Чисельність персоналу КП «Ізяславводоканал» у поточному році становить 62 людини. Персонал підприємства складається з різних категорій працівників.

Переважна більшість керівників, функціональних спеціалістів, інженерно-технічних спеціалістів – це працівники з вищою освітою, частково – з фаховою передвищою освітою, основний персонал – з професійною (професійно-технічною) та фаховою передвищою освітою. Питома вага працівників у віці до 35 років має тенденцію до скорочення і у звітному році становила 20 %, що є негативним явищем з точки зору формування кадрового потенціалу підприємства.

Про ефективність управління можна зробити висновки на основі показників використання трудових ресурсів та продуктивності праці та їх динаміки. За досліджуваний період фактичні витрати праці в КП «Ізяславводоканал» зросли на 9040 люд.-год. або на 9,25 %. Ступінь використання фонду робочого часу працівниками підприємства зріс на 9,25 %. Нижчий ступінь використання робочого часу у попередні роки пояснюється, переважно, наслідками впливу карантинних обмежень обумовлених пандемією COVID 19. Зросли й такі показники ефективності, як чистий дохід в розрахунку на 1 працівника та в розрахунку на 1 люд.-год.

Щодо результативності роботи виробничого персоналу – усі планові та форс-мажорі завдання виконуються в повній мірі. Певні відхилення спостерігаються у строках та якості виконання робіт. У досліджуваному підприємстві є проблеми щодо контролю праці «кабінетних» робітників, особливо тих, хто в період карантинних обмежень працює віддалено. Таким чином, можна зробити висновки про доцільність впровадження контролюючих заходів.

Виділяють три основні групи проблем, що виникають у процесі застосування інструментів менеджменту:

1. Проблема недостатності. Керівництво компанії застосовує один/два чудових у всіх відношеннях інструменти, але виникають складнощі з іншими аспектами діяльності організації, до яких вибраний інструментарій не може бути застосований, а впроваджувати нові – вже пізно.

2. Проблема надмірності. Існує досить багато інструментів менеджменту,

значна частина яких застосовується в організаціях, керівництво яких надає перевагу адміністративним методам управління. Але намагання керівництва втілювати одночасно всі відомі методи у життя, призведе до ускладнення звітності, значного збільшення витрат, недовіри працівників.

3. Проблема неправильності. Вибір інструментів має відбуватися після докладного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища та узгодження їх з методами досягнення поставлених цілей.

Через невиправдану російську агресію перед багатьма водоканалами України постали великі виклики. Від артобстрілів і авіаударів були пошкоджені водопроводи, колектори та вийшла з ладу певна кількість насосного обладнання, і все це вимагає відновлення. Організація та управління відновлювальними роботами ускладнюються через нестачу техніки, матеріалів та необхідність виконання робіт у максимально стислі терміни.

Тому до ключових навичок менеджера додається вміння раціонально розподіляти і використовувати наявні ресурси та оптимізувати витрати часу на реалізацію проєктів. Пропонуємо з метою вдосконалення організації робіт з відновлення пошкоджених об'єктів застосовувати діаграму Ганта.

Також пропонуємо більше уваги приділити трудовій дисципліні працівників КП «Ізяславводоканал», робочі місця яких обладнано комп'ютерною технікою. Як показує практика, 30 % робочого часу працівники витрачають на соціальні мережі, ігри, перегляд відео та розважальних сайтів.

Для виконання задач контролю пропонуємо застосування програмного продукту Сінгапурської компанії-розробника програмного забезпечення Tele Link Soft (TLS) PTE. Ltd – Kickidler. Зазначений програмний продукт дає можливість отримати інформацію щодо активності співробітника, а саме: початок та кінець активності співробітника за комп'ютером (фактично початок і кінець реального робочого дня), час активності у продуктивних, нейтральних, непродуктивних додатках та додатках без оцінки, а також загальна кількість часу простою комп'ютера.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff H. Igor The Secrets of Strategic Management:: The Ansoffian Approach. Paperback. 2006. 192 p.
2. Байрачна О.К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 1. С. 342–348.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
4. Вороніна Ю.Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2020. 204с.
5. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виробничого підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128–133.
6. Гвініашвілі Т. З. Ефективні інструменти мотивації персоналу [Електронний ресурс] / Т. З. Гвініашвілі, С. О. Павлович. 2017. Режим доступу: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovic.
7. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Бізнес та інтелектуальний капітал. 2017 №3. С. 74-79
8. Господарський Кодекс України. Закон України. № 436-IV від 16.01.2003р. Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.
9. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6(44). С. 194–198.
10. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7(426). С. 341–347.
11. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 4. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua>.

12. Дороніна О.А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні. Донецьк: ДонНУ, 2014. 395 с.

13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

14. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації: [монографія] К. : Київ. нац. торг.—екон. ун-т, 2018. 352 с

15. Запужляк І.Б. Розвиток газотранспортних підприємств в умовах нестабільності середовища їх функціонування: теорія і практика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. 328 с.

16. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства .Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія :Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2017. Вип. 16 (1). С. 130-134.

17. Кічор В.П., Фещур Р.В., Воробець С.Й., Яворська Н.Я. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Львів: Раст-7, 2012. 188 с.

18. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz /2011_3/e113kors.pdf

19. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. Персонал. 2015. №7. С. 13-21.

20. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. К. : Вид-во "Кондор". 2009. 428 с.

21. Кузьмін О. Є., Фещур Р. В., Горбань В. Б. Оцінювання впливу мотиваційного потенціалу підприємства на основні показники його фінансово-господарської діяльності. Регіональна економіка. 2012. № 2. С. 89-98.

22. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. Для студентів спеціальності 073

«Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

23. Лепеико Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.

24. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г, Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Електронне фахове видання МНУ: Економіка та суспільство. Мукачєво, 2018 р. №14 С. 448-456.

25. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1. С.510–513.

26. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління К. Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.

27. Мельник Л.Г. Теория самоорганизации экономических систем: монография. Сумы: Университетская книга, 2012. 439 с.

28. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 336 с.

29. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб’єктів господарювання з позицій економічної безпеки, БІЗНЕСІНФОРМ №10, 2013.

30. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент) Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекєтова, 2016. 98 с.

31. Офіційний сайт компанії-дистриб’ютора <https://www.kickidler.com/>

32. П’ятницька Г. Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. Вісник Київського національного торговельно-економічного

університету. 2016. № 4. С. 114-128

33. Полянська А.С. Актуальність ситуаційних теорій керівництва в управлінні розвитком підприємств нафтогазового комплексу. Науковий вісник ІФНТУНГ. 2013. № 1(34). С. 209–216.

34. Полянська А.С. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. Науковий вісник. 2012. Вип. 9 «Демократичне врядування». URL: www.lvivacademy.com.

35. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Етика та психологія ділових відносин : навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 144 с.

36. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. [А.О.Азарова, Л.М. Ткачук, Л.О. Нікіфоровата ін.]. Вінниця: ВНТУ, 2019. 181 с.

37. Радкевич О. Діаграми, графіки та схеми як інструментарій представлення проєктної інформації. Професійна педагогіка № 1(22). 2021 С. 197-212

38. Самуляк В.Ю. Класифікація інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8–10 листопада 2012 р.). Львів: Львівська політехніка, 2012. С. 380–382.

39. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.

40. Сучасні концепції управління організаціями [Електронний ресурс] : навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, М. В. Шкробот; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.

41. Телишевська, Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві. Управління економікою: теорія та практика. 2018. С. 116–127

42. Федулова С.О. Економіка підприємств водопостачання та водовідведення: навч. посіб. Укр. держ. хім.-тех. універ-т. Дніпро: ДВНЗ

УДХТУ, 2017. 300 с.

43. Фещур Р.В., Самуляк В.Ю., Шишковський С.В. Непрямий метод оцінювання рівня розвитку підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2012. № 727. С. 286–291.

44. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL: www.pdfactory.com.

45. Чуйко О., Куравська Н. Гендер і кар'єра : навчальний посібник. ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». ІваноФранківськ. Видавець Супрун В.П., 2019. 364 с.

46. Шитікова Л.В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом агропромислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 9. Ч. 7. 2014. С. 176-179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_2\(2\)__28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_2(2)__28).

47. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. 252.

48. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3(8). С. 94-99.

ДОДАТКИ



ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО
"ІВЯСЛАВВОДОКАНАЛ" ІВЯСЛАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

Ідентифікаційний код юридичної особи:
14111768

Місцезнаходження юридичної особи:
Україна, 30100, Хмельницька обл., Івнянський р-н, місто Ткалів,
вулиця ШЕНШЕНА, будинок 15

Дані про номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:
20.09.2021, 100016001001000111

Підтверджується, що це не банкрутська особа, які повинні пройти процедуру санації відповідно до Закону України про банкрутство, у тому числі підписувати документи, які мають бути обов'язковими щодо представництва від імені юридичної особи
Михайленко Ігор Петрович, директор, 16.03.2021 - igormh@ukr.net

Відомості, отримані в порядку інформувальної взаємодії згідно Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та Інформувальним системним державним архівом:
06.04.1994, державна служба статистичної інформації, 17000482

29.03.1999, 41, РАЙОННИЙ УПРАВЛІННЯ ДПС У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ,
ІВЯСЛАВСЬКА МІЛІ (ІВЯСЛАВСЬКОЇ РАЙОН), 4401311, дані про записи на
об'єкт не надані повністю

00.03.1999, 27-03-002, ПОЛІСНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ,
ІВЯСЛАВСЬКА МІЛІ (ІВЯСЛАВСЬКОЇ РАЙОН), 4401311, 29, (дані про записи на
об'єкт не надані повністю)

Відомості отримані від третіх осіб:
16.06 Забір, обчислення та розрахунки кода ідентифікації
27.09 Каменський, відомості в офіційних документах
44.02 Чортків подорожівський мост, систем обслуговування та ремонтів

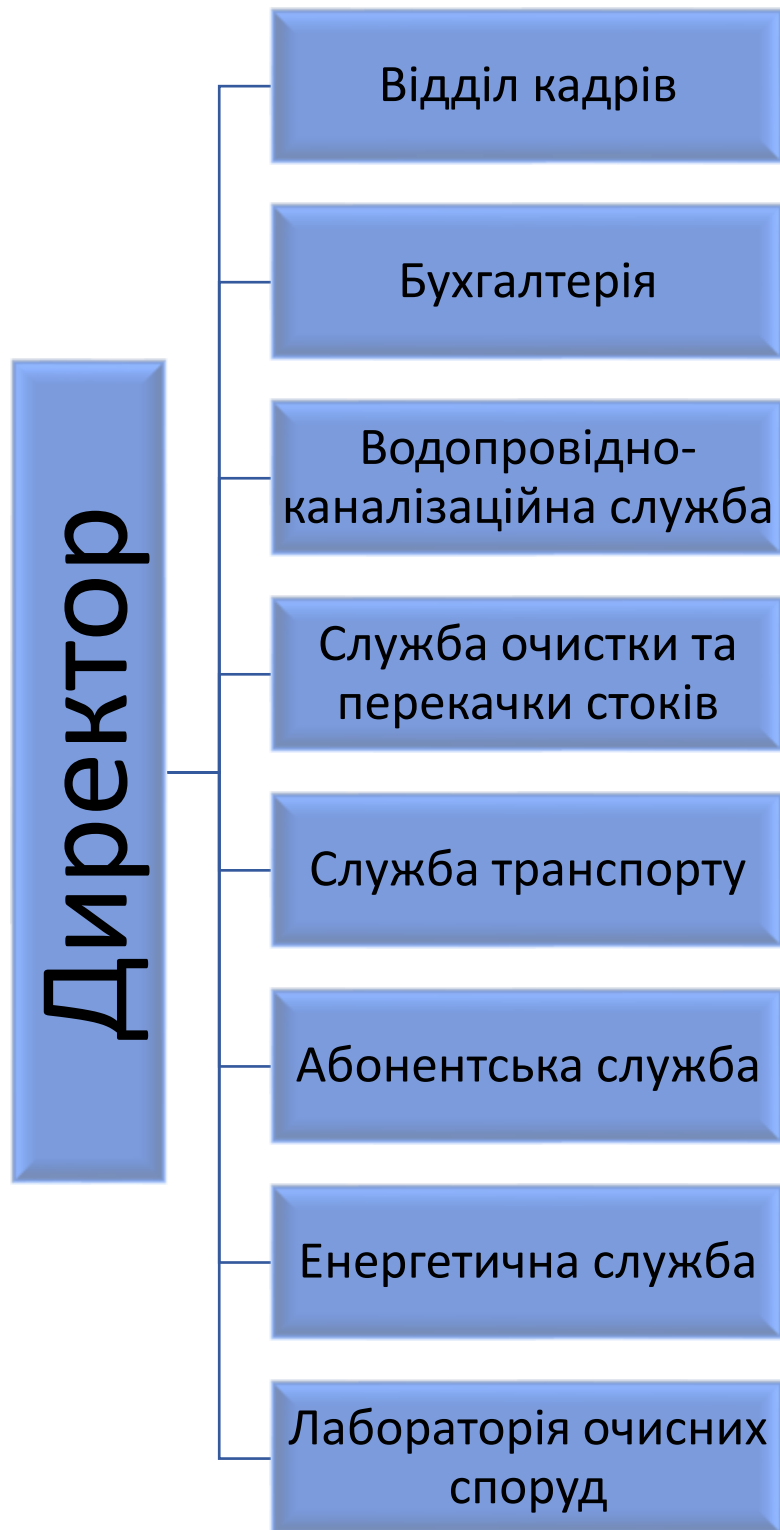


Рис. Б.1 Виробнича структура підприємства

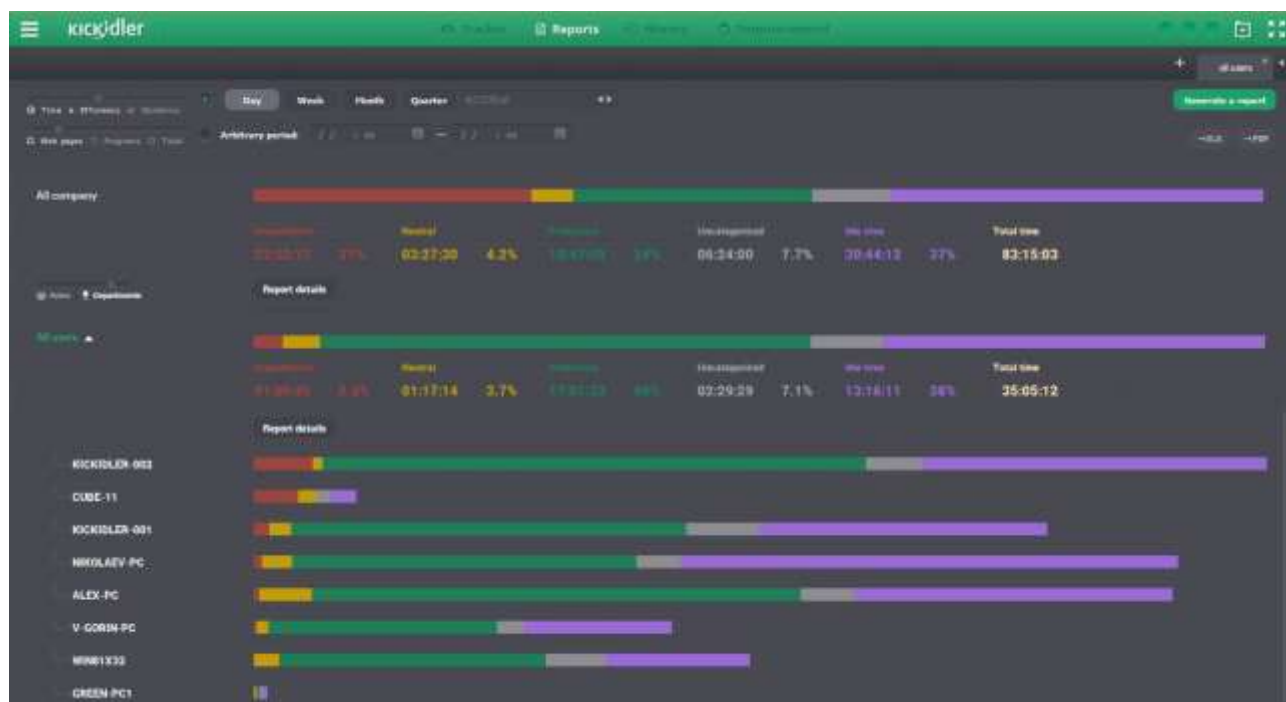


Рис. В.1 Фрагмент звіту Kickidler