



Менеджмент

УДК 628.16:658.15

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17527140>

**Самооцінка власного стану як інструмент підвищення сталості діяльності
надавачів послуги водопостачання у невеликих громадах**

Кавун Андрій Вікторович,

аспірант кафедри менеджменту та логістики,

Європейський університет, Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8494-3879>

Прийнято: 16.10.2025 | Опубліковано: 31.10.2025

Анотація: Робота спрямована на дослідження та практичне вирішення проблеми підвищення сталості діяльності підприємств, що надають послуги централізованого водопостачання у громадах сіл, селищ та малих міст. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення всеосяжного доступу до питної води для всіх, особливо зважаючи на значну диспропорцію в охопленні централізованим водопостачанням міського та сільського населення, а також потребою посилення управлінської та фінансової спроможності місцевих комунальних підприємств. **Метою** дослідження є пошук інструментів підвищення сталості управління системами питного водопостачання у громадах сіл, селищ та малих міст шляхом адаптації та впровадження інструменту самооцінки діяльності надавачів послуг. У дослідженні застосовано системний підхід, методи порівняльного аналізу та узагальнення міжнародного досвіду. Здійснено адаптацію підходів до умов українських громад. **Результати.** Розроблено локалізований інструмент самооцінки для підприємств водопостачання малих громад, який поєднує універсальні управлінські сфери та функціональні напрями, специфічні для водопостачання та водовідведення.



Інструмент сприяє підвищенню рівня стратегічного мислення та здатності підприємств формувати пріоритети розвитку на основі об'єктивних даних. Визначено, що впровадження процедури самооцінки створює можливість для систематизації управлінських процесів, підвищення підзвітності, покращення комунікації між надавачем послуги водопостачання, органом місцевого самоврядування та споживачами. Висновки. Застосування адаптованого інструменту самооцінки діяльності надавачів послуг водопостачання забезпечує практичну основу для впровадження принципів сталого розвитку на місцевому рівні. Методика дозволяє об'єктивно визначати сильні та слабкі сторони управління і покращувати якість послуг. Результати дослідження можуть бути використані у процесі стратегічного планування розвитку громад, підготовки місцевих програм модернізації систем водопостачання. Запропонований підхід формує підґрунтя для створення сталих, економічно життєздатних і соціально відповідальних систем питного водопостачання.

Ключові слова: сталий розвиток, водопостачання, самооцінка, управлінські практики, сфера управління, комунальне підприємство, місцеве самоврядування, ефективність, стійкість, планування.

Self-Assessment as an Instrument for Strengthening the Sustainability of Water Supply Service Providers in Small Communities

Andrii Kavun

Postgraduate Student

at the Department of Management and Logistics,

European University, Kyiv, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8494-3879>

Abstract: The study focuses on researching and practically addressing the issue of enhancing the sustainability of enterprises that provide centralized water supply



services in rural communities, settlements, and small towns. The relevance of the research is driven by the need to ensure universal access to drinking water for all, especially given the significant disparity between urban and rural populations in terms of centralized water supply coverage, as well as the need to strengthen the managerial and financial capacity of local utility enterprises. The **aim** of the study is to identify tools for improving the sustainability of drinking water supply system management in rural communities, settlements, and small towns through the adaptation and implementation of a self-assessment tool for service providers. The research applies a systematic approach, methods of comparative analysis, and generalization of international experience. The approaches were adapted to the conditions of Ukrainian communities. **Results.** A localized self-assessment tool for water supply enterprises in small communities has been developed, combining universal management areas with functional directions specific to water supply and wastewater services. The tool contributes to improving the level of strategic thinking and the ability of enterprises to set development priorities based on objective data. It was determined that the implementation of the self-assessment procedure enables the systematization of management processes, increases accountability, and improves communication between the water supply service provider, the local self-government body, and consumers. **Conclusions.** The use of the adapted self-assessment tool for water supply service providers provides a practical foundation for implementing sustainable development principles at the local level. The methodology allows for the objective identification of management strengths and weaknesses and the improvement of service quality. The research results can be applied in the strategic planning of community development and the preparation of local programs for water supply system modernization. The proposed approach lays the groundwork for the creation of sustainable, economically viable, and socially responsible drinking water supply systems.



Keywords: sustainable development, water supply, self-assessment, management practices, governance, utility enterprise, local self-government, efficiency, resilience, planning.

Постановка проблеми. Сталий розвиток систем питного водопостачання є важливим чинником забезпечення належної якості життя населення. Необхідність підтримання сталості роботи надавачів послуг водопостачання у громадах сіл, селищ та невеликих міст зумовлена пріоритетністю цієї послуги для соціально-економічного розвитку територій.

В Україні спостерігається значна диспропорція у доступі до централізованого водопостачання між міським і сільським населенням. Ефективна та злагоджена робота систем утримання й обслуговування об'єктів водопостачання є однією з ключових передумов досягнення загального та всеохоплюючого доступу до безпечної та недорогої питної води для всіх.

Застосування дієвих практик, спрямованих на підвищення організаційно-управлінської спроможності надавачів послуг, є важливою умовою забезпечення якісного та сталого водопостачання. Водночас надавачі послуг водопостачання у громадах сіл селищ та малих міст часто стикаються з проблемами обмежених фінансових, кадрових і технічних ресурсів та потребують практичної й методологічної підтримки для впровадження принципів сталого управління та підвищення ефективності діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження підвищення сталості діяльності надавачів послуг водопостачання базуються на працях українських і зарубіжних науковців, а також на досвіді міжнародних організацій.

Серед українських дослідників: І.І. Крилова [1] досліджувала ефективність управління у сфері водопостачання та водовідведення, наголошуючи на важливості визначення показників ефективності, а також приділяла значну увагу методико-технологічному забезпеченню процесу публічного управління житлово-комунальним господарством на національному, регіональному та



місцевому рівнях; Сугак Т.М. [2] досліджувала механізми оцінки ефективності діяльності підприємств водопостачання та водовідведення та залежність їхньої роботи від фінансування; В.В. Перевознюк [3] розглядає питання поліпшення фінансового забезпечення підприємств водопостачання та водовідведення; Н.І. Олійник [4] висвітлювала формування державної політики у сфері водопостачання з урахуванням Цілей сталого розвитку; С. Тульчинська [5] досліджувала проблеми прибутковості комунальних підприємств; О. Кравченко та С. Потапенко [6] аналізували оптимізацію систем водопостачання з урахуванням оцінки ризиків та сценарного планування.

У статті Слободяник М. досліджував фінансово-економічну стійкість підприємств водопостачання та водовідведення в Україні, запропонував комплексний підхід до її оцінювання з урахуванням інфраструктурних обмежень та дефіциту ресурсів. Автор здійснив статистичний аналіз фінансових показників водопостачальних підприємств, визначив ключові чинники, що впливають на їхню платоспроможність, інвестиційну привабливість і якість послуг, та обґрунтував рекомендації щодо вдосконалення тарифної політики й залучення інвестицій у галузь [7].

Сапко О. проаналізував ступінь імплементації норм європейського законодавства у сфері управління водними ресурсами в Україні, зокрема положень Водної рамкової директиви ЄС. Автор визначив основні розбіжності між українською нормативно-правовою базою та європейськими стандартами, окреслив напрями гармонізації законодавства й підвищення ефективності водного менеджменту на національному та регіональному рівнях [8].

У своїй праці Безсонний В. аналізує досвід управління водними ресурсами в країнах Європейського Союзу, зосереджуючи увагу на принципах інтегрованого водного менеджменту та ролі місцевих органів у забезпеченні сталого водокористування. Дослідник узагальнив практики екологічного аудиту, моніторингу та стратегічного планування у сфері водних ресурсів, наголошуючи на можливостях їх адаптації до українських реалій [9].



У статті Потапенко С. та Кравченко О. проаналізовано сучасний стан систем водопостачання та водовідведення в Україні, визначено ключові технічні, організаційні й фінансові проблеми їх функціонування. Робота підкреслює потребу комплексної модернізації мереж, оптимізації управлінських процесів і впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності та надійності водної інфраструктури [10].

У дослідженні Гафурова О. та ін. акцентовано увагу на важливості прозорості діяльності постачальників послуг водопостачання, удосконаленні механізмів інформування споживачів і гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами екологічної відкритості [11].

Валькевич Д. та ін. обґрунтовують потребу системного моніторингу стану водопостачання сільського населення як ключової умови забезпечення його сталості та безпеки. Автори підкреслюють необхідність удосконалення технічного стану водних мереж, підвищення контролю якості питної води та впровадження сучасних методів управління водними ресурсами на рівні громад [12].

Науковці Бабієнко В. та ін. досліджують проблематику забезпечення водопостачання в сільських територіях і пропонують комплекс заходів для підвищення його надійності та ефективності. У роботі обґрунтовано необхідність створення адаптивної системи управління водозабезпеченням, що поєднує технічні, економічні та організаційні інструменти для забезпечення сталого розвитку сільських громад [13].

У дослідженні Боголюбова В. та ін. порушено питання забезпечення якісною питною водою сільського населення в контексті реалізації Цілей сталого розвитку, із наголосом на модернізації систем водопостачання, упровадженні екологічно безпечних технологій та посиленні ролі громад у контролі якості водних ресурсів [14].



Міжнародний досвід представлено: А. Ganjidoost та співавтори [15] пропонують набір нормалізованих та інтегрованих у часі бенчмаркінгових показників ефективності для довгострокового управління мережами водопостачання та водовідведення; Світовий банк у виданні The IBNET Water Supply and Sanitation Performance Blue Book [16] надає стандартизовані дані для порівняння продуктивності та фінансової стійкості водних підприємств; ЕРА у посібнику Rural and Small Systems Guidebook to Sustainable Utility Management [17] детально розкриває інструмент самооцінки для підвищення організаційної, фінансової та екологічної стійкості малих водних підприємств.

Саме посібник Rural and Small Systems Guidebook to Sustainable Utility Management став основою для розроблення власного локалізованого підходу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявні дослідження ефективності управління та фінансового забезпечення комунальних підприємств, питання сталості діяльності надавачів послуги водопостачання у громадах сіл, селищ та малих міст залишаються недостатньо вивченими. Недостатньо враховано специфіку роботи надавачів послуги водопостачання у малих громадах. Зокрема, не розроблено адаптованих до умов невеликих громад, готових до практичного використання локалізованих інструментів, які б одночасно виступали орієнтирами для досягнення цілей розвитку та були дієвим засобом для оцінювання діяльності, відстежування прогресу і комплексної оцінки управлінської, фінансової та соціальної складових надання послуги водопостачання з метою визначення напрямів її вдосконалення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення практичних підходів до підвищення сталості діяльності надавачів послуги водопостачання у громадах сіл, селищ та малих міст шляхом адаптації та застосування інструменту самооцінки власного стану. Дослідження спрямоване на визначення управлінських, фінансових та соціальних чинників, що впливають на ефективність роботи підприємств, а також на формування рекомендацій щодо удосконалення внутрішніх процесів управління, підвищення



прозорості, залучення громади та забезпечення довгострокової надійності систем водопостачання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективна та скоординована діяльність надавача публічних (комунальних) послуг є запорукою якісного надання таких послуг та сталого функціонування муніципальної інфраструктури. Особливо це стосується надавачів послуги водопостачання, від стабільності та стійкості роботи яких залежить здатність системи забезпечити реалізацію права людини на воду – тобто права кожного на доступ до достатньої кількості безпечної, прийнятної та фізично доступної води для особистих і побутових потреб [18].

Значущість ефективної роботи надавача послуги водопостачання простежується й у трактуванні завдання 6.1 Цілі сталого розвитку 6 (ЦСР 6), яке визначає: до 2030 року забезпечити загальний і рівний доступ до безпечної та недорогої питної води для всіх. Це завдання конкретизується через глобальний індикатор 6.1.1 – «частка населення, яке користується безпечно керованими послугами з питного водопостачання» (proportion of population using safely managed drinking water services). Поняття «безпечно кероване водопостачання» означає забезпечення населення питною водою із захищеного джерела, яка є доступною на території проживання, наявною за потреби та не містить забруднень [19]. Іншими словами, у контексті надання послуги централізованого водопостачання основними вимогами є забезпечення доступності у місці споживання, наявності води в достатній кількості та відповідності її якісних показників встановленим вимогам до питної води.

Таким чином, досягнення показників безпечно керованого водопостачання безпосередньо залежить від здатності системи водопостачання функціонувати стабільно, ефективно та з урахуванням довгострокових екологічних, технічних і соціально-економічних чинників. Саме ці умови відображає поняття водної сталості [20], яке визначає збалансований стан розвитку водних ресурсів та



інфраструктури, необхідний для гарантування безпечного та надійного водопостачання сьогодні і в майбутньому.

Водна сталість є ключовою передумовою безпечного та ефективного водопостачання, що забезпечує задоволення потреб сучасного суспільства без загрози для можливостей майбутніх поколінь. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних аспектів, які формують основу сталого управління водними ресурсами. До них належать раціональне використання природних водних ресурсів, впровадження інноваційних водних технологій, зокрема технологій очищення та повторного використання води, ефективне водне управління, спрямоване на мінімізацію ризиків і втрат, а також розвиток водної економіки, що враховує соціальні та екологічні обмеження. Не менш важливою складовою є підтримання водної екології – збереження екосистем водних об'єктів та їхнього біорізноманіття. Водночас водна індустрія та водні ринки відіграють центральну роль у забезпеченні надійного водопостачання, очищення стічних вод і справедливого розподілу ресурсів. Саме тому надавачі водних послуг мають приділяти особливу увагу цим аспектам, впроваджуючи принципи водної сталості в управлінські, технологічні та економічні процеси, щоб гарантувати довготривалу безпеку, якість і доступність води для всіх користувачів.

В будь-якому випадку, для прогресу у досягненні загального і рівного доступу до безпечної та недорогої питної води для всіх та ще й дотримуючись принципів водної сталості, передбачається належна організацію та функціонування системи утримання та обслуговування.

Питання ефективної організації діяльності надавачів послуг з питного водопостачання особливо актуалізується у невеликих територіальних громадах – селах, селищах та малих містах, які після процесів об'єднання отримали нові території та зіткнулися з низкою викликів, пов'язаних як із забезпеченням належної організації надання послуг, так і зі станом об'єктів водної інфраструктури.



В Україні домінуючою організаційно-правовою формою надання послуг з питного водопостачання є комунальні підприємства. Така ситуація зумовлена обмеженою зацікавленістю приватного сектору у входженні на ринок водопостачання, особливо в межах малих громад. Основними чинниками відсутності інтересу бізнесу є складність прогнозування рівня прибутковості інвестицій, значні ризики, пов'язані з експлуатаційним станом мереж, та невисока щільність забудови, що ускладнює забезпечення економічної ефективності діяльності. Крім того, процедура передачі об'єктів водопостачання в оренду чи концесію є складною і тривалою, а механізм тарифоутворення та затвердження економічно обґрунтованих тарифів значною мірою залежить від рішень органів місцевого самоврядування та є надмірно заполітизованим. Сукупність зазначених факторів формує середовище, у якому приватні інвестори не вбачають достатніх стимулів для участі у наданні послуг водопостачання на місцевому рівні.

У зв'язку з цим органи місцевого самоврядування, реалізуючи свої повноваження у сфері питного водопостачання, переважно обирають форму комунального підприємства як найбільш доцільну для забезпечення безперервного та якісного надання послуг населенню. На цьому етапі чітко простежується системний взаємозв'язок між власником об'єктів водної інфраструктури – органом місцевого самоврядування – та надавачем послуг – комунальним підприємством, створеним відповідним органом для виконання функцій з водопостачання. Комунальне підприємство, як правило, є повністю підзвітним та підконтрольним засновнику, що визначає характер його управлінської та фінансової залежності від органу місцевого самоврядування.

Отже, надання послуги питного водопостачання у невеликих громадах не можна вважати чисто комерційною діяльністю, навіть незважаючи на те, що найбільш поширена форма її надання перебуває на загальній системі оподаткування. Скоріше, це є виконанням завдання із забезпечення стійкого



функціонування системи водопостачання та максимального задоволення потреб споживачів при розумному рівні витрат [21].

Ефективне управління послугою питного водопостачання дещо відрізняється від розуміння чистої економічної ефективності, що використовується для оцінки діяльності комерційних підприємств. Важливою складовою ефективної діяльності постачальника послуги водопостачання є соціальна складова, яка передбачає виконання певного набору завдань під час надання послуги. Одним із таких завдань є реалізація інтересів органу місцевого самоврядування у сфері питного водопостачання. Це, поряд із забезпеченням споживачів безпечною та доступною водою, включає охоплення послугою нових територій, забезпечення водою закладів соціальної інфраструктури та місцевого бізнесу, питання водної та протипожежної безпеки, а також покращення роботи постачальника послуги.

Успішне надання послуги питного водопостачання, особливо у невеликих громадах, потребує розуміння того, які саме чинники визначають результативність, надійність і сталість діяльності надавача послуги. Для малих комунальних підприємств, що працюють у сільських і селищних територіях, важливо мати чіткі орієнтири щодо того, на які сфери управління слід звертати першочергову увагу та які елементи формують основу стійкого функціонування підприємства. На цьому етапі вважаємо за доцільне звернути увагу на запропоновану Агентством з охорони довкілля США (U.S. Environmental Protection Agency, EPA) – Посібник зі сталого управління комунальними послугами для сільських та малих систем (Rural and Small Systems Guidebook to Sustainable Utility Management) [17]. Цей підхід розроблений спеціально для малих та сільських водних підприємств і спрямований на допомогу операторам, керівникам і власникам комунальних систем у досягненні організаційної, фінансової та екологічної сталості.

Модель EPA для малих систем виділяє 10 сфер управління (управлінських категорій), які мають допомогти надавачам послуги водопостачання та громадам



долати поточні виклики та забезпечити довгострокову ефективність і стійкість підприємств, узгоджену з потребами громади. У посібнику кожна сфера управління описує бажаний результат, якого має досягти надавач послуги. Сфери управління та їх опис представлені у таблиці 1.

Таблиця 1.

Сфери управління

Сфера управління	Опис сфери управління – бажаний результат
Якість продукції	Система дотримується нормативів і стандартів, забезпечує якість питної води чи очищених стічних вод відповідно до вимог громади, стабільно задовольняє потреби споживачів і вимоги безпеки..
Задоволеність споживачів	Система знає очікування споживачів, надає надійні та доступні послуги, своєчасно реагує на звернення й отримує зворотний зв'язок.
Розвиток персоналу та лідерства	Система формує компетентну команду, забезпечує навчання, професійний розвиток і дотримання етичних стандартів.
Операційна оптимізація	Система працює ефективно, економно та надійно, контролює основні параметри, мінімізує втрати ресурсів і вплив на довкілля.
Фінансова стійкість	Система підтримує баланс витрат і доходів, забезпечує покриття витрат, інвестиції та резерви, відкрито обговорює тарифи з громадою.
Стабільність інфраструктури	Система обліковує стан і вартість активів, проводить інвентаризацію, планує ремонт і оновлення для мінімізації ризиків та витрат.
Операційна стійкість	Система передбачає й мінімізує ризики, має плани реагування на надзвичайні ситуації та забезпечує безперервність роботи.
Сталий розвиток громади та економіки	Система враховує вплив на громаду й довкілля, підтримує охорону водних ресурсів і сприяє місцевому розвитку.
Достатність водних ресурсів	Система гарантує достатність води зараз і в майбутньому, аналізує баланс водопостачання та управляє ресурсами сталим чином.
Взаєморозуміння та підтримка зацікавлених сторін	Система співпрацює з владою й громадою, відкрито інформує про свої цілі, бюджети й програми, зміцнюючи довіру та підтримку.

Джерело: сформовано на основі [17, с.5]

Посібник пропонує здійснити співставлення поточного стану надавача послуг із бажаним результатом у кожній управлінській сфері, тобто виконати самооцінку.

Процедура самооцінки складається з чотирьох етапів (рис.1.).

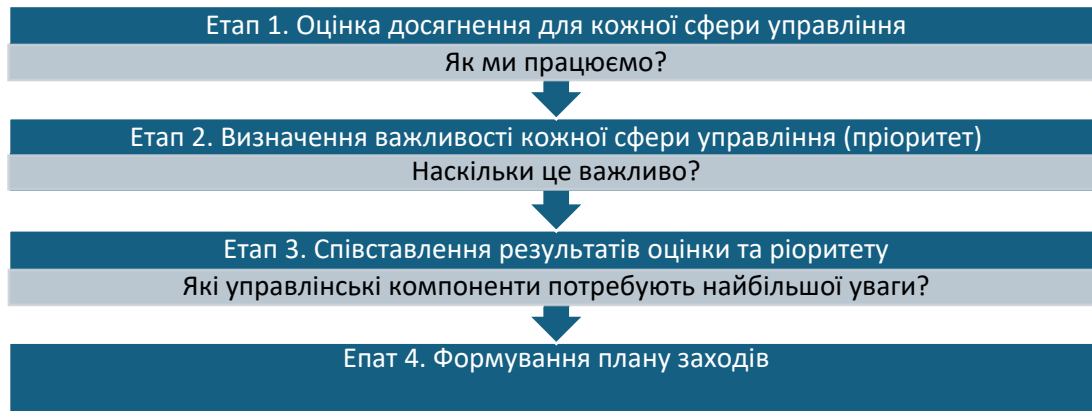


Рис.1. Етапи виконання самооцінки

Джерело: сформовано на основі [17, с.7]

Практична користь цієї діяльності полягає не лише у отриманні оцінки (навіть якщо це самооцінка), а передусім у усвідомленні необхідних управлінських практик для забезпечення стійкого надання послуг.

Фактично, перше ознайомлення з описом сфер управління та запропонованим набором практик є своєрідною «дорожньою картою», яка визначає напрями розвитку та орієнтири для вдосконалення діяльності.

Етап 1. Оцінка досягнення для кожної сфери управління.

На першому етапі інструмент самооцінки передбачає співставлення та оцінювання рівня застосування управлінських практик у межах кожної зі сфер управління.

За результатами аналізу виставляється оцінка для кожної з 10 сфер управління за тривірневою шкалою: низька оцінка – відсутні дієві практики реагування на проблеми та їх вирішення; середня оцінка – окремі практики застосовуються, є певні досягнення, однак існує потреба у покращенні; висока оцінка – надавач послуг має ефективні практики, системно їх застосовує та досягає поставлених цілей.

Етап 2. Визначення важливості кожної сфери управління (пріоритет). Другий етап передбачає оцінювання важливості кожної управлінської сфери для ефективного надання послуг.



Кожну, уже оцінену на попередньому етапі, сферу необхідно проаналізувати за такими критеріями: терміновість реагування; наслідки несвоєчасного або відсутнього реагування; вплив на стійкість надання послуг; вплив на кінцевого споживача; важливість для громади та самого надавача послуг.

Результатом цього етапу є присвоєння рейтингу пріоритетності:

- високий пріоритет – потребує негайного реагування;
- середній пріоритет – потребує реагування у найближчій перспективі;
- низький пріоритет – може бути відкладений на пізніший етап.

Етап 3. Визначення пріоритетних сфер для вдосконалення

Подальше співставлення отриманої оцінки та присвоєного рейтингу для кожної управлінської категорії є завданням етапу 3.

На цьому етапі визначаються управлінські сфери, покращення в яких необхідно розглядати в першу чергу.

Для кожної сфери управління потрібно знайти точку перетину між виставленою оцінкою (рядок) та присвоєним пріоритетом (стовпець). У чарунку, де перетинаються відповідний рядок і стовпець, розміщується назва цієї сфери управління.

Наприклад, якщо певна сфера управління має низьку оцінку та високий пріоритет, вона розміщується у червоній чарунці.

За результатами заповнення матриці (рис.2.) можна визначити:

- сфери управління, які потребують негайного втручання – червоний колір;
- сфери, що потребують підвищеної уваги – жовтий колір;
- сфери, вдосконалення яких може бути відтерміноване – блакитний колір.



Показник оцінки	Високий			
	Середній			
	Низький			
		Низький	Середній	Високий
	Пріоритет			

Рис. 2. Матриця співставлення результатів оцінки та пріоритету

Джерело: сформовано на основі [17, с. 10]

Етап 4. Формування плану заходів. Наступним кроком є планування подальшої діяльності та розробка плану заходів з урахуванням отриманих результатів.

Загальна мета надавача послуг – досягнення високих результатів за всіма управлінськими сферами, виходячи з пріоритетів системи водопостачання та наявних ресурсів.

Запропонований інструмент є відносно простим у застосуванні, проте досить змістовним та всеохоплюючим. Алгоритм самооцінки створено таким чином, щоб він був зручним і зрозумілим для надавачів послуг водопостачання та інших комунальних послуг у невеликих громадах.

Ми вважаємо, що застосування цієї методики у поєднанні з використанням індикаторів ефективності може стати дієвим інструментом підвищення стійкості надання послуг питного водопостачання та інших комунальних послуг у невеликих громадах.

Інструмент самооцінювання власного стану застосовується у діяльності швейцарсько-молдовського проєкту Ma Implic, основною метою якого є підсилення спроможності місцевого самоврядування та покращення доступу населення до якісних публічних послуг. Ключовим планувальним документом у межах цього проєкту є План покращення муніципальних послуг [22], один із розділів якого присвячено проведенню самооцінки поточного стану. Результати самооцінки використовуються для формування плану дій щодо вдосконалення



обраної муніципальної послуги, після чого передбачається можливість отримання фінансової підтримки з боку проєкту для реалізації відповідних заходів.

Для підвищення ефективності впровадження методики в українських умовах доцільно запропонувати локалізоване бачення управлінських сфер (категорій) та трактування управлінських практик.

Оскільки значна частина комунальних підприємств у сільських і селищних громадах є багатoproфільними (надають послуги водопостачання, водовідведення, поводження з твердими побутовими відходами, благоустрою, вуличного освітлення тощо), виникає потреба у розподілі управлінських категорій на:

1. універсальні – спрямовані на вдосконалення управлінських практик, спільних для всіх напрямів діяльності;
2. функціональні – що стосуються окремих видів діяльності, (наприклад, водопостачання та водовідведення).

З урахуванням цього, в першу чергу наведено рекомендовані універсальні управлінські категорії та управлінські практики до них, адаптовані для застосування українськими надавачами послуг:

1.1. Інституційна здатність та правовий статус: а) громада має зафіксоване стратегічне бачення та цілі розвитку послуги; б) інфраструктурні об'єкти належать громаді або передані надавачу послуги на законних підставах; с) надавач послуги зареєстрований як юридична особа, уповноважена надавати послугу; d) діяльність надавача послуги відповідає ліцензійним вимогам і законодавству; е) керівник надавача послуги (комунального підприємства) обирається через конкурс із залученням громадськості.

1.2. Підзвітність та прозорість: а) визначені та оприлюднені цілі, завдання й ключові показники ефективності; б) основні показники діяльності регулярно публікуються (щомісяця/щокварталу); с) щорічно готується публічний звіт про діяльність надавача послуги; d) продовження контракту керівника залежить від



досягнення показників ефективності; е) консультативний орган за участі місцевої влади та громадськості щоквартально розглядає результати діяльності.

1.3. Стійкість інфраструктури: а) проведена повна технічна інвентаризація інфраструктурних об'єктів; б) регулярно оцінюється стан і ризики виходу з ладу елементів системи; с) є затверджений план ремонту та заміни обладнання; d) розроблено план реагування на надзвичайні ситуації.

1.4. Відносини зі споживачами: а) є відповідальний за відносини зі споживачами; б) затверджені процедури обробки зворотного зв'язку та скарг; с) регулярно аналізуються відгуки та приймаються рішення для покращення послуг; d) щорічно оцінюється задоволеність споживачів; е) проводиться інформаційно-просвітницька робота і регулярне інформування через сайти, соцмережі, меседжери; f) встановлені та застосовуються процедури стягнення платежів і роботи з простроченою заборгованістю.

1.5. Організація та персонал: а) комунікації між ОМС та надавачем послуги на задовільному рівні; б) структура функціональна з точки зору ролей і відповідальності; с) структура дозволяє відносити витрати до відповідних підрозділів; d) організована внутрішня комунікація між підрозділами; е) працівники ознайомлені з внутрішніми принципами, процедурами та цілями; f) запроваджені посадові інструкції та показники ефективності; g) є участь у тренінгах для підвищення знань. h) є можливості розвитку навичок і кар'єрного зростання; i) використовується оцінка роботи та преміювання.

1.6. Тарифна політика: а) застосовується методологія формування тарифу на основі повного покриття витрат. б) тариф покриває всі витрати на утримання, ремонт і заміну інфраструктури; с) постачальник обговорює рівень та складові тарифу зі споживачами та зацікавленими сторонами; d) тариф враховує інвестиційну складову.

1.7. Операційна оптимізація: а) проведено енергетичний аудит та розроблено заходи з економії електроенергії; б) регулярний моніторинг



ключових операційних і фінансових показників; с) розроблено заходи для оптимізації організаційної структури та підвищення ефективності.

1.8. Фінансовий менеджмент та бухгалтерський облік: а) визначено центри витрат і доходи фіксуються окремо за кожним; б) адміністративні витрати розподіляються за видами діяльності; с) збитки одного виду діяльності не покриваються доходами іншого; d) амортизаційні відрахування використовуються повністю для відновлення інфраструктури; е) здійснюється моніторинг руху грошових коштів; f) використовується спеціалізоване ПЗ для бухгалтерського та абонентського обліку.

Зокрема, до функціональних управлінських категорій, які стосуються виключно послуги водопостачання та водовідведення (якщо надавач послуги здійснює таку діяльність), пропонуємо до використання наступні управлінські категорії та практики :

2.1. Достатність водних ресурсів та якість води: а) система водопостачання може задовольнити потреби у воді споживачів зараз і в найближчому майбутньому (з огляду на можливі зміни у кількості споживачів та плану розвитку громади); б) виконано довгостроковий аналіз потреб та потенціалу джерел водопостачання; с) здійснюється регулярний виробничий моніторинг якості води у джерелах водопостачання; d) Система водопостачання забезпечує безперервність надання послуги централізованого водопостачання (24 години на добу/7 днів на тиждень).

2.2 . Відображення мереж та об'єктів водної інфраструктури в обліку: а) є графічні карти розподільчою і вуличної мереж водопостачання; б) є розроблені електронні карти і GIS систему мереж водопостачання; с) наявні людські ресурси для оперування засобами для відображення мереж

2.3. Втрати води: а) зонування мереж водопостачання виконано; с) здійснюється управління тиском в системі; d) Ведуться розрахунки для порівняння фактичних і нормативних втрат; е) є в наявності підготовлений персонал та встановлено відповідального працівника за виконання заходів з



виявлення витоків та несанкціонованого відбору води; f) використовується спеціальне обладнання для виявлення витоків у мережах водопостачання.

2.4 . Облік води: а) лічильники води встановлені у всіх абонентів; б) лічильники води регулярно обслуговуються, перевіряються та проходять повірку; с) лічильники встановлені у точках водозабору, насосних станціях, резервуарах чистою води; d.) використовується телеметрія (автоматизована передача даних) для моніторингу системи та керування.

2.5. Водовідведення (якщо така послуга надається): а) система водовідведення здатна прийняти та обробити стоки, що створюються на території обслуговування; б) забезпечується належне обслуговування систем водовідведення та підтримка їх у стані безперервного функціонування; с) здійснюється регулярний моніторинг якості стічних вод (після очисних споруд); d) надається послуга видалення, вивезення та розміщення стоків (мулу) з локальних очисних або септиків.

У свою чергу пропонується використовувати цифрову шкалу для оцінювання рівня застосування кожної управлінської практики – наприклад, від 1 до 3 або, для більшої точності відображення прогресу, від 1 до 5. Це дасть змогу підсумовувати загальну кількість балів у розрізі сфер управління, а також отримати загальний підсумковий показник. Таким чином можна буде визначати інтегральну оцінку стану управління та відстежувати динаміку змін у різні періоди. Адже цей інструмент не є засобом одноразового застосування, а має використовуватись для постійного періодичного моніторингу з подальшим розробленням плану заходів щодо покращення ситуації та повторенням циклу після впровадження заходів або завершення певного часових періоду.

Посібник ЕРА для надавачів послуг водопостачання та водовідведення [23] також наголошує на можливості використання градації пріоритетів від 1 до 10 балів.

Для кращої деталізації та ретельнішого планування подальших дій, на етапі 3 – “Визначення пріоритетних сфер для вдосконалення”, доцільно розглядати не



лише зведений показник у межах управлінської сфери, а окремо співставляти оцінку та пріоритетність кожної управлінської практики. Такий підхід сприятиме більш обґрунтованому плануванню заходів з підвищення ефективності управління.

Сам підхід до процесу оцінювання та проходження запропонованого алгоритму має свої особливості. Враховуючи специфіку організації послуг водопостачання у сільських та селищних громадах, а також переважаючу форму утримання і обслуговування, роль органів місцевого самоврядування (ОМС) у цьому процесі є значною. Передбачається координація зусиль місцевої влади та комунального підприємства задля досягнення ефективного й сталого надання послуг на території громади.

Проведення такої оцінки доцільно здійснювати робочою групою, до складу якої входять представники місцевої влади, надавача послуг та громадськості. Така співпраця дозволить досягти синергічного ефекту: громада зможе відстоювати свої інтереси щодо розширення території надання послуг, громадськість буде залучена до процесу оцінювання та планування, а надавач послуг матиме можливість продемонструвати труднощі, що виникають у процесі роботи. Крім того, спільна участь усіх сторін підвищить об'єктивність оцінювання та рівень залученості..

Для громади результати такої оцінки можуть стати основою для подальшого планування, зокрема під час розроблення місцевих програм, наприклад «Питна вода», або стратегій розвитку питного водопостачання та водовідведення на території громади. Адже важливим етапом розробки стратегії чи програми розвитку питного водопостачання та санітарії є діагностика наявної ситуації [24].

Застосування інструменту самооцінювання разом із використанням індикаторів ефективності може слугувати механізмом оцінки результативності діяльності комунального підприємства, а також інструментом оцінювання роботи його керівника. Такий підхід підвищить об'єктивність оцінювання, зменшить прямий вплив місцевої влади на діяльність підприємства та



забезпечить прозорість процесу прийняття управлінських рішень. Регулярне проведення оцінки в різні періоди надає об'єктивну картину діяльності комунального підприємства, а залучення широкого кола зацікавлених сторін – захист від ручного управління та ризику перебування на посаді неефективного керівника.

Висновки. У статті підкреслено особливу роль належного функціонування механізму утримання та обслуговування для забезпечення сталості надання послуги водопостачання. Послуга водопостачання у громадах сіл, селищ та малих міст переважно надається комунальними підприємствами та має тісний зв'язок з органом місцевого самоврядування, що в свою чергу ще більше виводить на головну позиції соціальну складову надання послуги. Для забезпечення ефективної та стійкої роботи надавача послуги необхідно розуміти які саме управлінські практики та в якій сфері управління є необхідними до впровадження для якісного та безперебійного надання послуги, як відслідковувати прогрес та як планувати покращення.

Дослідження ознайомлює з методологією самооцінки запропонованою Агентством з охорони довкілля США. Власним внеском є адаптація методології самооцінки до українських реалій, визначення управлінських сфер та розробка набору управлінських практик, що дозволяє оцінювати прогрес і формувати рекомендації щодо удосконалення процесів управління. Підбір локалізованих управлінських практик виконано таким чином, щоб забезпечити прогрес у кожній сфері управління.

Запропонований підхід сприяє підвищенню прозорості діяльності надавачів послуг, передбачає залучення органу місцевого самоврядування та громадськості. Систематичне виконання процесу самооцінки власного стану із належним опрацюванням результатів та реалізацією заходів направлених на покращення управлінських практик сприяє підвищенню стійкості надання послуги водопостачання. Таким чином, результати дослідження відповідають



меті статті – розробці практичних інструментів для підвищення сталості роботи надавачів послуг у малих громадах.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на практичне випробування запропонованого інструменту самооцінки, порівняння отриманих результатів та уточнення набору управлінських практик залежно від масштабу і специфіки систем водопостачання. Перспективним також є розроблення методичних рекомендацій для органів місцевого самоврядування щодо інтеграції результатів самооцінки у процеси стратегічного планування розвитку послуги водопостачання.

Список використаних джерел

1. Крилова І. І. Ефективність управління у сфері водопостачання та водовідведення: основні принципи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1481> DOI: 10.32702/2307-2156-2019.8.24
2. Сугак Т. М. Оцінка ефективності діяльності підприємств сфери централізованого водопостачання та водовідведення. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6771>
3. Перевознюк В. В. Оптимізація фінансового забезпечення підприємств водопостачання та водовідведення України. Тернопіль : Тернопільський національний економічний університет, 2011. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream>
4. Олійник Н. І. Сталий розвиток сфери водопостачання та водовідведення в Україні: проблеми та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11–12. С. 68–74.
5. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_22_9



6. Потапенко С., Кравченко О. Аналіз світового досвіду та науково-методичні підходи до оптимізації систем питного водопостачання та водовідведення. *Проблеми водопостачання, водовідведення та гідравліки*. 2025. № 49. С. 25–37. DOI: 10.32347/2524-0021.2025.49.25-37
7. Слободяник М. Фінансово-економічна стійкість підприємств водопостачання та водовідведення в Україні: оцінка та перспективи розвитку. *Bulletin of Postgraduate Education: Ser. «Social and Behavioral Sciences; Management and Administration»*. 2025. № 31(60). С. 304–318. URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spnma/article/viewFile/810/1757>
8. Сапко О. Ю. Аналіз виконання вимог європейського законодавства щодо управління водними ресурсами в Україні. *Екологічні науки*. 2021. № 3. С. 36. URL: <http://ecoj.dea.kiev.ua/archives/2021/3/12.pdf>
9. Безсонний В. Л. Досвід управління водними ресурсами у країнах ЄС. *Сучасні проблеми екологічного контролю та аудиту*. 2022. № 17. URL: <https://ecology.karazin.ua/wp-content/uploads/2022/06/tezi-ekokontrol-2022.pdf#page=17>
10. Потапенко С., Кравченко О. Основні проблеми функціонування існуючих систем водопостачання та водовідведення в Україні. *Проблеми водопостачання, водовідведення та гідравліки*. 2024. № 46. С. 35–42. URL: <http://wateruse.org.ua/article/view/300804/293177>
11. Гафурова О. В., Новак Т. С., Голуб С. М. Проблеми забезпечення права населення на доступ до інформації про якість питної води. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. № 1(79). С. 356–361. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/download/288634/282294>
12. Валькевич Д. В., Бабієнко В. В., Мокієнко А. В. Обґрунтування необхідності моніторингу та поліпшення стану водопостачання сільського населення. 2024. URL: <https://www.aptm.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/%D0%9D%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%80-75-%D0%9F%D0%A1.pdf>



13. Бабієнко В. В., Мокієнко А. В., Валькевич Д. В. Щодо розробки системи заходів адекватного водозабезпечення сільського населення. 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42145?locale=en>
14. Боголюбов В., Клепко А., Бондарь В., Наумовська О. Забезпечення якісною питною водою сільського населення в контексті виконання цілей сталого розвитку. *Biological Systems: Theory & Innovation*. 2023. Т. 14. С. 53–60. URL: <https://bioscience.com.ua/web/uploads/pdf/Biological%20Systems%20Theory%20and%20Innovation,%202023,%20Vol.%2014,%20No.%201-2-53-60.pdf>
15. Ganjidoost A., Knight M. A., Unger A. J. A., Haas C. T. Benchmark performance indicators for utility water and wastewater pipelines infrastructure [Електронний ресурс]. 2018. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)WR.1943-5452.0000890](https://doi.org/10.1061/(ASCE)WR.1943-5452.0000890)
16. Macheve B., Danilenko A., Moffitt L. J., van den Berg C. The IBNET Water Supply and Sanitation Blue Book 2014: The International Benchmarking Network for Water and Sanitation Utilities Databook [Електронний ресурс]. 2014. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/407271468326365208/the-ibnet-water-supply-and-sanitation-blue-book-2014-the-international-benchmarking-network-for-water-and-sanitation-utilities-data-book>
17. EPA. Rural and Small Systems Guidebook to Sustainable Utility Management [Електронний ресурс]. 2016. URL: https://www.epa.gov/system/files/documents/2025-03/rural_and_small_systems_guidebook_-_may_2016-5.pdf
18. Генеральна Асамблея ООН. Resolution 64/292. The human right to water and sanitation [Електронний ресурс]. 2010. URL: <https://docs.un.org/en/a/res/64/292>



19. UN Statistics Division. Indicator 6.1.1: Proportion of population using safely managed drinking water services. 2025. URL: <https://sdg6data.org/en/indicator/6.1.1>
20. International Forum on Water Sustainability. Concept of Water Sustainability [Електронний ресурс]. 2025. URL: https://ifws.org/?page_id=26034
21. Кавун А. В. Проблеми застосування спрощеної системи оподаткування при наданні послуги питного водопостачання. *Економіка та підприємництво*. Київ : КНЕУ, 2024. Вип. 53. С. 140–153.
22. MĂ IMPLIC. Planul de îmbunătățire a serviciilor de gospodărie comunală. Partea II. Ghid de procesare date. 2021. URL: <https://ma-implic.md/download/planul-de-imbunatatire-a-serviciilor-de-gospodarie-comunala-partea-ii-ghid-de-procesare-date-word/?wpdmdl=11111&refresh=69007e9740b631761640087>
23. American Water Works Association. Effective Utility Management Program. 2025. URL: <https://www.awwa.org/programs/effective-utility-management-program/>
24. DESPRO. Розробка стратегії: Методичні рекомендації. Київ, 2019. 56 с. URL: <https://despro.org.ua/news/detail.php?ID=2173>