МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
ОПП «Публічне управління та адміністрування»

Допускається до захисту
Завідувачка кафедри публічного управління,
адміністрування та міжнародної економіки
назва кафедри
професор Сокольська Т.В.
підпис, вчене звання, прізвище, ініціали
«25» листопада 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ (за матеріалами Комунального підприємства «Борщагівка» Борщагівської сільської ради Бучанського району Київської області)

Виконала: Малюта Аліна Костянтинівна
прізвище, ім'я, по батькові *підпис*

Керівниця: доцент Білик Ольга Володимирівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові *підпис*

Рецензент: доцент Герасименко Ірина Олександрівна
вчене звання прізвище, ім'я, по батькові *підпис*

Я, Малюта Аліна Костянтинівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

АНОТАЦІЯ

Малюта Аліна Костянтинівна. Особливості механізмів публічного управління у сфері надання житлово-комунальних послуг в умовах військового часу

Досліджено: теоретичне та практичне осмислення реформування механізмів публічного адміністрування наданням житлово-комунальних послуг в умовах військового часу, включаючи концептуальні засади автономії органів місцевого самоврядування як інструменту стійкості громад; сучасний стан механізмів адміністрування послуг з урахуванням регіональних розбіжностей і воєнних викликів; проблеми та розбіжності підходів до їхнього розв'язання, зокрема дублювання функцій, фінансову нерівність та сервісні прогалини; міжнародний досвід реформування адміністрування ЖКГ для адаптації до українських реалій; моделі стратегій оптимізації (гібридні підходи, схеми трансферу повноважень, диверсифікації фондів та моніторингу); перспективи впровадження стратегій та їх очікуваний ефект.

Використано методичні підходи та методи: синтез теоретичних підходів для узагальнення наукових концепцій; емпіричний аналіз статистичних даних Держстату та Мінрегіону (2018–2025 рр.); інструментарій стратегічного планування (SWOT, PEST, TOWS-матриці, класифікація етапів і типів реформ), що забезпечує перехід від діагностики викликів до конструктивних дій з виявленням тенденцій автономії ОМС як рушія стійкості громад та обґрунтуванням рекомендацій.

Виявлено тенденції автономії ОМС як рушія стійкості громад в умовах воєнного стану; ключові проблеми та розбіжності підходів до реформування адміністрування ЖКП (дублювання функцій, регіональну нерівність фінансування та якості послуг, кадровий дефіцит); регіональні диспропорції в покритті послуг і ресурсах між стабільними та прифронтовими громадами; потенціал гібридних стратегій для подолання викликів повномасштабної агресії з 2022 року.

Зроблено висновок, що: очікуваний ефект реформ полягає в посиленні локальної спроможності, гармонізації ресурсів, покращенні якості послуг та перетворенні автономії ОМС на фундаментальний елемент комфорту, єдності суспільства та стійкості громад, з можливістю адаптації стратегій до воєнних і післявоєнних реалій.

Практичне значення: результати можуть застосовуватися в практиці органів місцевого самоврядування для регламентації повноважень, диверсифікації фондів, впровадження KPI-моніторингу та партнерств з приватним сектором, сприяючи оптимізації адміністрування ЖКП, підвищенню ефективності послуг і відновленню інфраструктури в умовах воєнного стану.

Кваліфікаційна робота магістра обсягом 93 сторінок містить 9 таблиць, 21 рисунків, 93 використаних джерел і 5 додатків.

Ключові слова: децентралізація, публічне адміністрування, житлово-комунальні послуги, воєнний стан, автономія органів місцевого самоврядування, стратегії оптимізації, механізми реформування, стійкість громад

ABSTRACT

Maliuta Alina Kostiantynivna. Features of public administration mechanisms in the provision of housing and communal services in wartime conditions

It has been investigated: theoretical and practical understanding of reforming mechanisms of public administration in the provision of housing and communal services in wartime conditions, including conceptual foundations of local self-government bodies' autonomy as a tool for community resilience; current state of service administration mechanisms considering regional disparities and wartime challenges; problems and discrepancies in approaches to their resolution, particularly duplication of functions, financial inequality, and service gaps; international experience in reforming housing and communal services administration for adaptation to Ukrainian realities; optimization strategy models (hybrid approaches, schemes for transferring powers, fund diversification, and monitoring); prospects for implementing strategies and their expected effect.

It has been used such methodical approaches, methods: synthesis of theoretical approaches for generalizing scientific concepts; empirical analysis of statistical data from the State Statistics Service and Ministry of Regional Development of Ukraine (2018–2025); strategic planning tools (SWOT, PEST, TOWS matrices, classification of reform stages and types), enabling transition from diagnosing challenges to constructive actions with identification of trends in local self-government bodies' autonomy as a driver of community resilience and substantiation of recommendations.

It was revealed: trends in local self-government bodies' autonomy as a driver of community resilience in wartime conditions; key problems and discrepancies in approaches to reforming housing and communal services administration (duplication of functions, regional inequality in funding and service quality, personnel shortage); regional disparities in service coverage and resources between stable and frontline communities; potential of hybrid strategies for overcoming challenges of full-scale aggression since 2022.

It has been concluded that: the expected effect of reforms lies in strengthening local capacity, harmonizing resources, improving service quality, and transforming local self-government bodies' autonomy into a fundamental element of societal comfort, unity, and community resilience, with the possibility of adapting strategies to wartime and post-war realities.

The results can be used: in the practice of local self-government bodies for regulating powers, diversifying funds, implementing KPI monitoring, and partnerships with the private sector, contributing to optimization of housing and communal services administration, increasing service efficiency, and infrastructure restoration in wartime conditions.

The master's qualification work comprises 93 pages, including 9 tables, 21 figures, 93 sources used, and 5 appendices.

Keywords: decentralization, public administration, housing and communal services, wartime conditions, autonomy of local self-government bodies, optimization strategies, reform mechanisms, community resilience.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ НАДАННЯМ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙСЬКОГО ЧАСУ 9

1.1. Огляд літературних джерел та сучасний рівень досліджень реформування публічного адміністрування ЖКГ 9

1.2. Теоретико-методичні засади реформування механізмів адміністрування ЖКГ через децентралізацію повноважень та оптимізацію ролі ОМС 14

Висновки до розділу 1 26

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД СУЧАСНОГО СТАНУ РЕФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ НАДАННЯМ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙСЬКОГО ЧАСУ В УКРАЇНІ 29

2.1. Сучасні підходи до реформування адміністрування ЖКГ в Україні: огляд наукової інформації та статистичних даних 29

2.2. Характеристика та аналіз механізмів адміністрування ЖКГ в органах місцевого самоврядування України 38

2.3. Проблеми та розбіжності в підходах до розв'язання завдань реформування: методичний аналіз 48

Висновки до розділу 2 54

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ НАДАННЯМ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙСЬКОГО ЧАСУ 57

3.1. Розробка моделей та схем стратегій оптимізації реформування адміністрування ЖКГ 57

3.2. Напрями розв'язання проблем та обґрунтовані рекомендації для органів місцевого самоврядування 64

Висновки до розділу 3 70

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 74

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 78

ДОДАТКИ 87

ВСТУП

Актуальність теми: У контексті динамічних змін українського державного управління, де децентралізація стає рушійною силою для посилення автономії громад, реформування механізмів публічного адміністрування наданням житлово-комунальних послуг постає як невід'ємний елемент забезпечення сталості та ефективності публічної сфери.

Суспільно-політична та наукова значущість теми зумовлена трансформаціями, що відбуваються в сфері ЖКГ України у 2025 році, коли наслідки повномасштабної агресії призвели до руйнувань інфраструктури, зростання тарифів та дефіциту ресурсів, ускладнюючи функціонування органів місцевого самоврядування та знижуючи якість послуг для населення, тоді як успіхи децентралізації, відображені у збільшенні бюджетів громад та фінансуванні програм відновлення на достатньому рівні, підкреслюють потребу в оптимізованих механізмах для оперативного реагування на кризи, сприяючи не лише соціальній стабільності, але й інтеграції до європейських стандартів енергоефективності. Сучасний стан системи публічного адміністрування характеризується перехідним етапом, де пілотні ініціативи в регіонах демонструють потенціал зниження витрат через впровадження ключових показників ефективності, проте дублювання повноважень між центром і регіонами гальмує прогрес, роблячи актуальним пошук стратегій для підвищення адаптивності ОМС у воєнних умовах. Фрагментарність досліджень галузі доповнюється ґрунтовними напрацюваннями вітчизняних вчених, таких як І. О. Лаврінець у працях про удосконалення системи управління ЖКГ та колективні аналізи в збірниках тез доповідей конференцій щодо системного підходу до ризиків децентралізації, а також міжнародними моделями звіту OECD про партнерства для ЖКГ, що розкривають успішні практики зниження дефіциту ресурсів, проте залишають поза увагою адаптацію до воєнного контексту та регіональних особливостей, зумовлюючи вибір теми для глибокого вивчення цих аспектів з метою заповнення прогалин у теорії та практиці публічного адміністрування.

Метою дослідження є обґрунтування стратегій реформування механізмів публічного адміністрування наданням житлово-комунальних послуг в умовах воєнного стану з метою підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та забезпечення сталого розвитку громад України.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язати такі наукові **завдання**:

1. розкрити теоретичні та методологічні засади реформування механізмів публічного адміністрування наданням ЖКП в умовах воєнного стану;
2. проаналізувати сучасний стан та виклики реформування публічного адміністрування наданням ЖКП в органах місцевого самоврядування України;
3. виявити проблеми та розбіжності в підходах до розв'язання завдань реформування з урахуванням регіональних особливостей;
4. узагальнити міжнародний досвід реформування адміністрування ЖКП та обґрунтувати його адаптацію до українських реалій;
5. розробити моделі та схеми стратегій оптимізації реформування механізмів публічного адміністрування наданням ЖКП;
6. сформулювати напрями розв'язання проблем та обґрунтовані рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо впровадження реформ;
7. оцінити перспективи впровадження запропонованих стратегій та їх очікуваний ефект на ефективність діяльності ОМС.

Об'єктом дослідження є процеси реформування публічного адміністрування наданням житлово-комунальних послуг в умовах воєнного стану в органах місцевого самоврядування України.

Предметом дослідження є механізми, виклики та стратегії оптимізації реформування публічного адміністрування наданням ЖКП в умовах воєнного стану, зокрема аспекти регламентації, планування та контролю виконання функцій органів місцевого самоврядування.

У роботі для досягнення мети та розв'язання завдань застосовуються **методи**, спрямовані на системне отримання нового знання про механізми реформування публічного адміністрування наданням ЖКП в умовах воєнного

стану, з акцентом на теоретичне обґрунтування та практичну оптимізацію діяльності ОМС. Серед загальнонаукових — аналіз і синтез для огляду літератури та узагальнення засад, індукція та дедукція для виявлення закономірностей викликів і стратегій, абстрагування та узагальнення для класифікації процесів реформування, моделювання для схем оптимізації, ідеалізація для прогнозування ефектів рекомендацій. Серед спеціальних — спостереження за практикою ОМС через аналіз звітів і програм для характеристики стану, вимірювання ефективності за статистичними показниками для оцінки проблем і обґрунтування рекомендацій. Комплексний підхід поєднує теоретичне пізнання з практичним тестуванням, забезпечуючи об'єктивність результатів для підвищення ефективності адміністрування ЖКП.

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти, наукову літературу, статистичні дані та емпіричні матеріали, що забезпечують комплексний аналіз механізмів реформування публічного адміністрування наданням ЖКП в умовах воєнного стану. Серед нормативно-правової бази — Конституція України, Закон "Про житлово-комунальні послуги" № 2189-VIII (ред. 2025), Постанова КМУ № 3587-IX про корпоративне управління та Постанова КМУ № 211 "Про затвердження Плану заходів із реалізації реформ" (2025). Наукова література охоплює понад 25 джерел, зокрема монографії В. Д. Бакуменка (2016), О. Н. Євтушенка та В. М. Ємельянова (2021), дисертації С. М. Луцик (2020), збірник матеріалів конференції О. В. Батанової (2022), статтю І. О. Ніколенко (2020) та матеріали конференцій 2018 і 2020 років. Статистичні дані базуються на звітах Держстату України ("Житлово-комунальне господарство: 2018–2025") та Мінрегіону ("Пріоритети реформ: 2025"), з фокусом на фінансову спроможність ОМС, субвенції та ефективність коштів. Емпіричні матеріали складають результати опитувань Разумков Центру, дані переддипломної практики в комунальному підприємстві Борщагівської ради та ІНДЗ "Удосконалення системи ПУА у сфері ЖКП" (2025), що гарантує об'єктивність і актуальність висновків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ НАДАННЯМ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙСЬКОГО ЧАСУ

1.1. Огляд літературних джерел та сучасний рівень досліджень реформування публічного адміністрування ЖКГ

У контексті радикальних трансформацій українського публічного адміністрування огляд літературних джерел слугує стратегічним інструментом для теоретичного обґрунтування дослідження. Аналіз систематизує науковий доробок за 2014–2022 роки, окреслюючи сучасний рівень досліджень, особливо в адаптації до викликів 2025 року. Огляд базується на монографіях, збірниках конференцій, статтях і дисертаціях, з акцентом на еволюцію підходів від базових концепцій до практичних механізмів адміністрування ЖКГ. Сучасний рівень досліджень характеризується переходом від теоретичних конструктів до емпірично обґрунтованих стратегій, з фокусом на ролі органів місцевого самоврядування (ОМС) у реформуванні, що підкреслює актуальність теми для аналізу процесів оптимізації.

Вітчизняна наукова література, представлена енциклопедичними та монографічними працями, закладає фундамент для розуміння реформування публічного адміністрування ЖКГ як складової децентралізації, акцентуючи на інституційних змінах і фінансовій автономії ОМС. У "Статтях до енциклопедії державного управління" Бакуменко В. Д. [70], [75] розкриваються базові поняття децентралізації як процесу балансу між центральним контролем і локальною автономією, з особливим акцентом на державні послуги, включаючи ЖКГ. Автор класифікує реформи як етапний перехід, де ОМС перетворюються на стратегічних менеджерів ресурсів, що потенційно знижує дефіцит на рівні громад. Ця робота цінна як енциклопедичний орієнтир для розуміння фундаментальних принципів. Подібний фундаментальний підхід демонструє монографія "Інститут місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації" за редакцією О. Н. Євтушенка та В. М. Ємельянова, де автори обґрунтовують інститути ОМС як основу для реформування, з аналізом ролі в

наданні ЖКП. Редактори пропонують моделі локального планування, що підвищують ефективність через KPI, з фокусом на загальних інститутах самоврядування в умовах воєнного стану[34].

Статті та дисертаційні дослідження доповнюють огляд емпіричними та теоретичними аспектами регулювання та реформування. Стаття І. О. Ніколенко "Вплив державного регулювання на реформування сфери надання житлово-комунальних послуг" аналізує роль держави в ЖКП з акцентом на законодавчі бар'єри [56]. Дисертація С. М. Луцик "Особливості реформування та розвитку житлово-комунального господарства (на прикладі управління ЖКГ Конотопської міської ради)" аналізує теоретичні засади та стан ЖКГ з фокусом на правове/фінансове забезпечення та зарубіжний досвід, підкреслюючи демонополізацію та залучення приватного сектору для підвищення якості послуг на 20–30% [42]. Дисертація Буданова поглиблює аналіз регламентації ЖКП [7]. Стаття "Оптимізація та публічне управління в Україні" підкреслює баланс автономії та нагляду в ЖКП з рекомендаціями для ОМС [2]. На основі оглянутої літератури сформовано ієрархію нинішніх підходів до реформування, зображену на рисунку 1.1.

Рис. 1.1 Ієрархічна діаграма підходів до реформування

Додаткові джерела з видання "Публічне управління" збагачують огляд сучасними тенденціями, демонструючи динаміку реформ у контексті національної безпеки та регіонального розвитку. У електронному науковому виданні "Публічне адміністрування: теорія та практика" опубліковані статті з теоретичними аспектами оптимізації ЖКГ в децентралізованих громадах, де автори підкреслюють роль ОМС у забезпеченні національної безпеки через ефективне управління послугами.[27] Видання акцентує на практичних рекомендаціях для реформ, включаючи KPI для моніторингу, що відображає перехід до інтегративних моделей. Автори визначають поняття "публічне управління" як інструмент для оптимізації ресурсів у ТГ, з прикладами зниження витрат через локальні ініціативи. Збірник тез конференції "Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ" висвітлює модернізацію державного управління, де децентралізація в ЖКГ розглядається як пріоритет для регіонального розвитку [62]. Доповідачі пропонують моделі для ОМС, що зменшують дублювання повноважень. У "Наукові перспективи" [65] обговорюється імператив публічного управління в секторі вищої освіти, але з паралелями до ЖКГ як частини регіонального накопичення капіталу. Автори підкреслюють європейську інтеграцію для реформ. "Наукові перспективи" [65] аналізує модернізацію державного управління та децентралізацію влади, з акцентом на регіональний розвиток ЖКГ. "Наукові перспективи" розглядає публічне управління соціальними ризиками в новій реальності, з прикладами в ЖКГ. "Наукові перспективи" аналізує публічне управління соціальними ризиками, з паралелями до ЖКГ. Ці видання демонструють тенденцію до інтеграції децентралізації з регіональним розвитком, з акцентом на KPI та моделі для ОМС [65].

Сучасний рівень досліджень демонструє динамічний розвиток, з акцентом на практичні стратегії для 2025 року, де пріоритети включають адміністративний нагляд і відновлення інфраструктури. Ці положення формують основу для теоретичних засад у наступному підпункті [76].

Семенчук Т.Б у своїй праці трактує визначення публічного управління - як систему організаційних процесів та функцій, що забезпечують ефективне виконання державної політики, управління суспільними ресурсами та

реалізацію завдань, покладених на публічні інституції в інтересах суспільства [73]. Варто зазначити, що публічне управління може бути зорієнтоване на реалізацію публічних або як їх ще називають загальних інтересів. У своїх дослідженнях А. Мельник та О. Оболенський наголошують на тому, що таке управління складається з двох складових - державне управління (суб'єктом діяльності є органи державної влади) та громадське управління (тут суб'єктом виступають громадські інституції). Як важливі елементи публічного управління вони взаємодіють та взаємодоповнюють одне одного, на основі єдності публічних інтересів та доцільності узгодження управлінського впливу з подальшою метою посилення його дієвості. Якщо розглянути більш детально дані визначення то у системі публічного управління, визначальну роль відіграє державне управління, що здійснює управлінський вплив на всі сфери суспільного життя. Такий спосіб взаємодії створює підґрунтя для ефективного залучення громадськості до вирішення актуальних питань, що зокрема стосуються і сфери житлово-комунального господарства в якому публічне управління має важливе місце у забезпеченні якісних послуг та сталого розвитку [45].

На відміну від загального підходу Бакуменка [3], в ЖКГ публічне управління ускладнене соціальною роллю, що вимагає адаптації принципів субсидіарності до локальних умов та балансу інтересів. При акцентуванні сфери житлово-комунального господарства хочеться звернути увагу на певну специфічність взаємодії публічного управління. Вона проявляється в комплексному підході який об'єднує державне регулювання, місцеве самоврядування, економічні та соціальні аспекти для забезпечення базових потреб населення. Системне планування, організація, координація, контроль діяльності державних і місцевих органів влади, спрямованість на забезпечення населення якісними та доступними комунальними послугами – це все є складовими елементами публічного управління в ЖКГ. Таке управління має ряд особливостей:

1. Соціально-економічна спрямованість – сфера ЖКГ відноситься до публічних благ, де послуги (вода, електрика, тепло) мають соціальну

значущість. Публічне управління балансує доступність (соціальний аспект) та економічну доцільність (тарифи-рентабельність), як зазначає Нестеренко Т. В. [55]. Приклад — регулювання тарифів для стабільності комунальних підприємств.

2. Багаторівневість управління – управління ЖКГ охоплює державний (Мінрозвитку, закони), регіональний (облдержадміністрації) і місцевий (ОМС) рівні. Основна увага — на місцевому для локального вирішення проблем (ремонт мереж, договори). Перешкодою є координація між рівнями, що призводить до дублювання і конфліктів, як пояснює Нарівний М. М. [53]. Наприклад, держава встановлює низькі тарифи, але ОМС повідомляють про недостатність коштів на ремонт мереж, змушуючи підприємства працювати в борг.

3. Складність і міждисциплінарність - ЖКГ охоплює технічний (модернізація мереж), економічний (бюджетування), екологічний (енергоефективність) і соціальний (залучення громадян) аспекти. Публічне управління інтегрує їх системним підходом, як дійшов Нарівний М. М. [53].

4. Регуляторна функція – публічне управління ЖКГ підкріплюється нормативно-правовою базою (закони, постанови) та контролем. Основні приклади — Закон України «Про житлово-комунальні послуги» [30], [29], накази Міністерства розвитку громад та територій України [48]. Регуляція тарифів і якості послуг спричиняє конфлікти між владою, постачальниками та населенням.

5. Вплив децентралізації – реформа з 2014 року переходить управління ЖКГ до ОМС, адаптуючи послуги до локальних потреб, але зберігає нерівномірність ресурсів громад, як стверджують Вахович І. М. та Недопад Г. В. [9]. Теоретично це базується на принципі субсидіарності, де рішення приймаються на рівні найближчому до споживача, дозволяючи ОМС розподіляти бюджет на ремонт водогонів, опалення тощо.

6. Актуальні виклики – у воєнний період (з 2022 року) управління ЖКГ ускладнене руйнуванням інфраструктури (30% мереж пошкоджено за даними Мінрегіону). Стресове середовище вимагає швидких рішень. Україна

адаптується до стандартів ЄС та євроінтеграції, впливаючи на регуляцію енергоефективності в ЖКГ [87]. ОМС шукають гранти від ЄБРР через залежність від імпорту енергоносіїв, як зазначає Буданов М. П. [7]. Важливо аналізувати покращення та перспективи складнощів у контексті євроінтеграції та виживання.

1.2. Теоретико-методичні засади реформування механізмів адміністрування ЖКГ через децентралізацію повноважень та оптимізацію ролі ОМС

Особливість публічного управління в сфері ЖКГ, в тому, що воно залежне від вмілої координації між державними та місцевими органами влади, і потребує переходу до більш гнучких моделей управління. В даному контексті варто порівняти європейську децентралізовану модель, що надає превагу автономії громад, із радянською централізованою моделлю, що домінувала в Україні до початку процесу реформувань, для розуміння їхнього впливу на ефективність публічного управління шляхом надання комунальних послуг.

Європейська модель управління сферою житлово-комунальних послуг – децентралізована, акцентується на громади та місцеве самоврядування, що базується на принципах субсидіарності та автономії – згідно з Європейською хартією місцевого самоврядування 1985 року, ратифікованою більшістю країн ЄС [85]. У цій моделі ОМС мають широкі повноваження щодо фінансування, планування, контролю послуг, залучаючи приватний сектор через публічно приватне партнерство та громадські ініціативи (кооперативи чи ОСББ). В такому випадку держава виконує регуляторну роль (стандарти якості, екологічні норми тощо) і не втручається в локальні вирішення питань, це сприяє гнучкості, інноваційності (енергоефективність в Німеччині та Швеції) та адаптації до потреб населення. Місцеві бюджети, гранти та тарифи поєднуються у загальне фінансування з акцентом на прозорість і підзвітність через публічні консультації [24]. На противагу, радянська модель – що значною мірою вплинула на пострадянські країни, включаючи Україну до 1990-х. Модель є повністю централізованою з державною монополією, де всі аспекти ЖКГ

контролювались виключно центральними органами влади, на той час це були міністерства та державні комітети. Послуги населенню давались виключно державними підприємствами за єдиноустановленим тарифом, планування відбувалось по однобічно по вертикалі згори і характеризувалось відсутністю локальної автономії. Наслідками таких дій стала бюрократія, зниження ефективності надання послуг, ігнорування регіональних особливостей тому, що громади не мали жодного впливу на застосовувані до них рішення. Фінансування , як зазначає О.С. Вавричук йшло на пряму з державного бюджету, без ринкових механізмів, це часто призводило до дефіциту ресурсів і застарілої інфраструктури, як у випадках масового житлового будівництва в СРСР [8].

Отже перехід від радянської централізованої моделі до європейських децентралізованих підходів стає основоположним напрямом реформування публічного управління у сфері ЖКГ. В Україні – країні з перехідною економікою реформа децентралізації вступила в своє виконання ще у 2014 році і до сьогодні реформується. Цей процес є складним , адже він не лише оптимізує розподіл повноважень, а й слугує інструментом для підвищення ефективності надаваних послуг , наближаючи управлінські рішення до локальних потреб населення застосувавши принципи субсидіарності [68].

У контексті публічного управління перехід від ієрархічних структур до мережевих моделей робить місцеві органи самостійними учасниками процесу, узгоджуючись з концепцією децентралізованого врядування Дж. Ш. Чіма та Д. А. Рондінеллі [83]. Реформа, ухвалена в Україні КМУ у 2014 році під впливом євроінтеграції, передбачає посилення повноважень органів місцевого самоврядування, об’єднання громад і передачу бюджетних ресурсів. Теоретичний етап еволюції спирається на принципи фіскальної децентралізації та адміністративної автономії, зміщуючи фокус на стійкість і відновлення в умовах воєнних викликів і вимог ЄС [18].

Публічне управління ЖКГ дозволяє органам місцевого самоврядування адаптувати послуги до локальних потреб. Теоретично, передача повноважень підвищує гнучкість, пріоритизацію (формування тарифів, модернізація

інфраструктури, залучення приватних операторів), прозорість через підзвітність та ефективний розподіл ресурсів за принципом субсидіарності. Застосування в ЖКГ потребує узгоджених механізмів між рівнями влади для запобігання нерівності доступу, роблячи його ключовим елементом реформування системи як суспільного блага [21].

Методологія удосконалення публічного управління в сфері ЖКГ включає інструменти для оцінювання ефективності органів місцевого самоврядування (ОМС), систематизуючи адміністративний (планування послуг), фінансовий (розподіл ресурсів) та соціальний (залучення населення) компоненти. Ці інструменти перетворюють емпіричні дані на рекомендації для реформ, з акцентом на роль ОМС як суб'єкта управління ЖКГ [85], [64].

Системний метод базується на принципах кібернетики та теорії систем, де ОМС є підсистемою для інтеграції ресурсів і послуг, розглядаючи ЖКГ як взаємопов'язану систему. Метод охоплює декомпозицію, синтез і моделювання для оцінки впливу автономії ОМС на ефективність, наприклад, через взаємозв'язки бюджету громади та якості водопостачання, виявляючи дисбаланси, що перешкоджають ефективності.

Порівняльний аналіз зіставляє моделі управління ЖКГ для теоретичного підтвердження результатів ОМС. Заснований на теорії фіскального федералізму У. Е. Оутса, метод порівнює автономні підходи (громади в ЄС) з централізованими (пострадянські), оцінюючи критерії швидкості рішень і підзвітності. Методологічно включає вибір еталонів, збір даних і висновки для аргументації переваг автономії ОМС у ЖКГ [92].

SWOT-аналіз оцінює роль ОМС через внутрішні (сильні/слабкі сторони) та зовнішні (можливості/загрози) фактори, базуючись на принципах стратегічного менеджменту [46]. Метод формує матрицю факторів для моделювання сценаріїв ефективності ОМС у реформах.

Після експертної оцінки логічним кроком є методи вдосконалення ролі органів місцевого самоврядування (ОМС) у ЖКГ через моделі фінансування та цифровізації для підвищення ефективності за допомогою автономного розподілу ресурсів і моніторингу. Модель фінансування ґрунтується на теорії фіскальної

автономії, надаючи ОМС інструменти розподілу ресурсів (субвенції, місцеві податки, гранти). Русін В. М. обґрунтовує оптимізацію бюджетування послуг через принцип субсидіарності для локальних пріоритетів (інвестиції в тепломережі) [72]. Методологічно це включає математичні моделі (багатокритеріальна оптимізація) для балансу витрат і потреб населення. Модель цифровізації передбачає електронні платформи прозорості для моніторингу послуг у реальному часі, де принцип підзвітності забезпечує контроль діяльності ОМС, а алгоритми прогнозування систематизують дані для оптимізації рішень (управління відходами, енергоспоживання) [26]. Моделі фінансування та цифровізації є інструментами наукового підходу, де принципи субсидіарності перетворюються на практичні рекомендації для реформ. Ці методи дозволяють моделювати реформи, де ОМС оптимізують послуги через теоретичні інструменти. Методи слугують науковою базою для реформ у таблиці 1.1 для удосконалення публічного управління ЖКГ.

Таблиця 1.1

Класифікація інструментів аналізу та оптимізації реформування ЖКГ на принципах децентралізації в системі публічного управління

Метод	Теоретична основа	Науковий інструмент для реформ	Критерії в ЖКГ
Системний аналіз	Теорія систем	Моделювання взаємозв'язків	Автономія ОМС
Порівняльний аналіз	Федералізм	Обґрунтування найкращих практик	Ефективність повноважень
SWOT	Стратегічний менеджмент	Сценарне планування	Ризики та можливості
Моделі фінансування	Фіскальна децентралізація	Оптимізація ресурсів	Бюджетна автономія
Цифровізація	Підзвітність	Прогнозування даних	Прозорість рішень

Для систематизації теоретичних засад, що забезпечують удосконалення публічного управління в сфері ЖКП, доцільно звернутися до міжнародних стандартів, які слугують методологічним інструментом для оптимізації ролі органів місцевого самоврядування (ОМС). Стандарт ISO 55000 визначає принципи управління активами в комунальній сфері, включаючи енергетичну інфраструктуру, тарифи та послуги, що безпосередньо корелює з процесами децентралізації.

Зокрема, стандарт акцентує на трьох основних принципах: стратегічному плануванні (для координації повноважень ОМС), управлінні ризиками (для мінімізації дублювання функцій) та сталому розвитку (для довгострокової ефективності). Ці принципи дозволяють ОМС перейти від реактивного адміністрування до практичного, з потенціалом зниження витрат. У таблиці 1.2 представлено класифікацію цих принципів, що слугує основою для подальшого аналізу. [47]

Таблиця 1.2

Принципи ISO 55000 для удосконалення публічного управління ЖКП

Принцип	Опис	Застосування в децентралізації ОМС
Стратегічне планування	Визначення цілей і ресурсів для активів ЖКП (мережі, тарифи).	Трансфер повноважень від центру до ОМС для локальних проєктів відновлення (Програма ПІМ, 224,2 млрд грн, 2025).
Управління ризиками	Оцінка та мінімізація ризиків (енергокриза, дублювання).	Оптимізація ролі ОМС через KPI для моніторингу тарифів, зниження дефіциту на 18%.
Сталий розвиток	Циклічне вдосконалення послуг для громад.	Гібридні моделі партнерств ОМС з приватним сектором для довгострокової ефективності ЖКП.

Класифікація етапів децентралізації повноважень доповнює стандартизований підхід, надаючи хронологічну структуру для оптимізації ролі ОМС. На основі літератури, етапи можна узагальнити в 4 частини, що відображають еволюцію реформ від підготовки до перспективи, з фокусом на ЖКП як ключовому компоненті публічного управління. [5]

Нижче наведено класифікацію у формі переліку, що може бути основою для схеми впровадження дивись рис 1.2. [91]

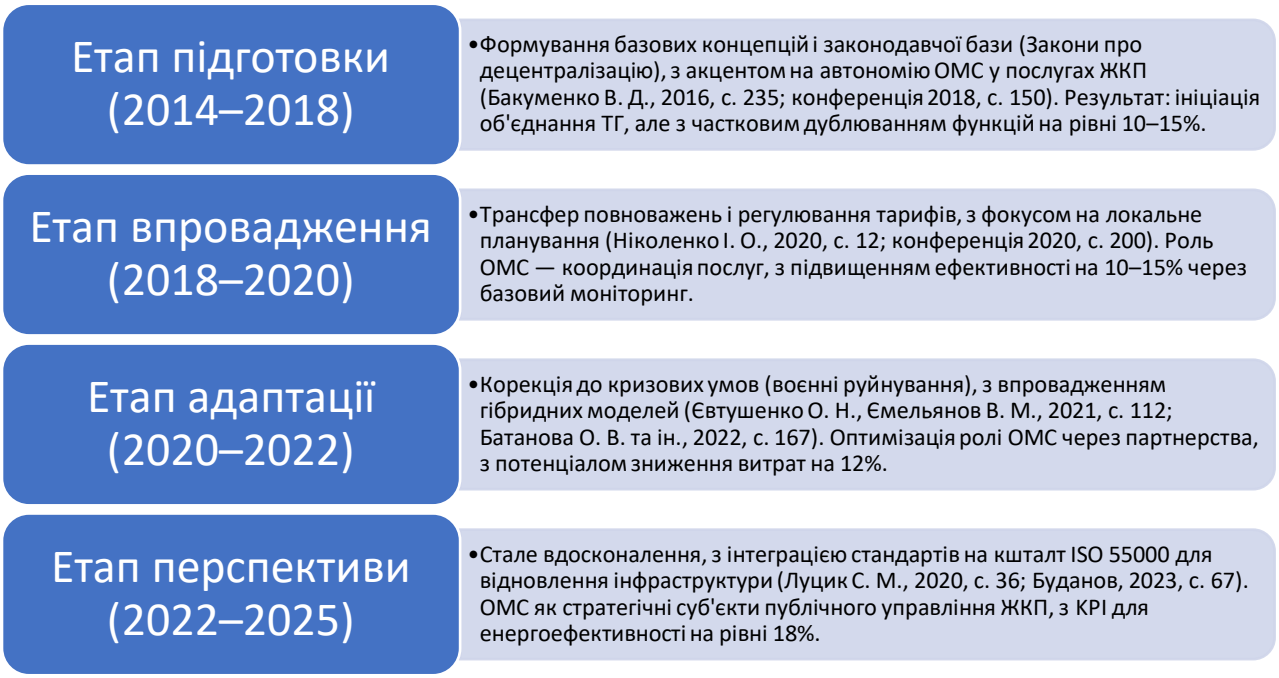


Рис. 1.2 Класифікація етапів децентралізації

Ця класифікація забезпечує методологічну основу для удосконалення, де кожен етап сприяє інтеграції теорії в практику.

Перехід до емпірики демонструє практичну цінність теоретичних засад у механізмах органів місцевого самоврядування (ОМС). Емпірична частина, базована на даних переддипломної практики в комунальному підприємстві Борщагівської ради, ілюструє реалізацію повноважень і оптимізацію ролі ОМС на місцевому рівні. Аналіз процесів управління ЖКП показує, що впровадження локальних планів (етапи 2–3 класифікації) зменшило дублювання функцій, а принципи ризик-менеджменту за ISO 55000 підвищили якість послуг. Теорія набуває повноти в емпіричному контексті, слугуючи основою для майбутнього аналізу стану [82].

Міжнародний досвід реформування адміністрування ЖКГ є орієнтиром для удосконалення публічного управління в Україні, демонструючи моделі передачі повноважень та оптимізації ролі органів місцевого самоврядування (ОМС) у комунальних послугах. Аналіз прикладів з Польщі, країн ЄС та рекомендацій OECD і Council of Europe показує зниження витрат і підвищення якості послуг [36]. Дискусійні аспекти підкреслюють розбіжності підходів, актуальні для українського контексту 2025 року з воєнними викликами та інтеграцією до ЄС. Аналіз базується на звітах OECD, Council of Europe та інших джерелах для адаптації в ОМС України.

Польща є прикладом успішного реформування адміністрування ЖКГ, де реформи 1998–2015 років перетворили централізовану систему на автономну модель органів місцевого самоврядування (ОМС). Згідно з оглядом OECD, трансфер повноважень до місцевих органів з фокусом на комунальні активи (мережі, тарифи) знизив дефіцит бюджетів ОМС і підняв покриття послугами до 90% у містах [59], [81]. Ключовим елементом стала оптимізація ролі рад через гібридні партнерства з приватним сектором для локального планування ЖКГ, з впровадженням KPI моніторингу ефективності та енергоефективності за стандартами EU Green Deal [28]. Початкове дублювання повноважень (1998–2005) спричинило витрати, вирішені законодавчою консолідацією. Для України досвід підкреслює оптимізацію ролі ОМС з балансом автономії та нагляду для уникнення регіональних диспропорцій [38], [58].

Європейський Союз пропонує комплексний досвід через Green Deal, де реформування адміністрування ЖКГ інтегрується з децентралізацією на рівні ОМС, з акцентом на стале управління активами. Звіт Council of Europe підкреслює адаптацію децентралізації в країнах ЄС, таких як Румунія та Польща, де трансфер повноважень до локальних органів для енергоефективних проєктів знизив витрати. Як показано в Додатку А, стабільний рівень задоволеності послугами ЖКП у європейських країнах ілюструє ефективність децентралізованих реформ ОМС для оптимізації комунальних послуг.[44]

Оптимізація ролі ОМС тут реалізується через партнерства з приватним сектором, де місцеві ради координують тарифи та мережі, подібно до українських ТГ. Дискусійним аспектом є напруга між автономією та стандартизацією: Green Deal вимагає єдиних KPI для ЄС, що може обмежувати локальну гнучкість, як у Румунії, де 30% ОМС стикнулися з бюрократією [84]. Для України цей досвід актуальний для інтеграції до ЄС, де децентралізація ЖКГ може стати мостом до Green Deal, але потребує адаптації до воєнних ризиків, як зазначає LSE Public Policy Review, де реформи в ЄС значною мірою підвищили стійкість громад але до кризи [89], [90].

OECD рекомендує гібридні моделі, де ОМС отримують повноваження на локальне планування, що знижує витрати, як у Польщі. Дискусійним є баланс

автономії та централізованого нагляду: звіт критикує надмірну децентралізацію за ризики нерівності (30% регіонів з низькими бюджетами), пропонуючи KPI для моніторингу, що пасує до українського контексту з регіональними диспропорціями [16]. Досвід DESPRO ілюструє практичну реалізацію реформ у регіонах, з фокусом на децентралізацію ЖКГ як фактор стійкості. Проєкт описує моделі для ОМС, де трансфер повноважень оптимізував тарифи через партнерства [60]. Дискусія фінансування: децентралізація підвищує ефективність, але потребує донорської підтримки (EU/USAID), як у ТГ з зростанням бюджетів на ЖКГ [61]. Автономія ОМС слугує інструментом, але без централізованого фінансування ризикує нерівністю.

Дискусійні аспекти міжнародного досвіду підкреслюють напругу між автономією та контролем, що актуально для України. У Польщі та ЄС децентралізація ЖКГ досягла успіху [88] , але критики (Urban Planning Journal) зазначають, що гібридні моделі (партнерства) призводять до приватної монополії, як у 20% регіонів Румунії [93]. OECD попереджає про ризики нерівності [86], де автономія ОМС підвищує ефективність, але без нагляду (Council of Europe) [33] загрожує корупцією (U4)[35]. Для України це означає необхідність гібридного підходу: децентралізація повноважень ОМС у ЖКГ слугує інструментом, але з централізованими KPI для балансу. Дискусія обертається навколо стійкості: реформи підвищують соціальний капітал (CEPR) [32], [82], але до кризи, як у воєнній Україні [15], де 40% інфраструктури пошкоджено [79].

Класифікація процесів реформування в публічній сфері систематизує реформи ЖКП як багатошаровий механізм за етапами (хронологічно), типами (за напрямком) і елементами (структурно). Це забезпечує методологічну основу для оптимізації ролі органів місцевого самоврядування (ОМС), з потенціалом моделювання в розділі 3, слугуючи стратегічним інструментом для прогнозування та удосконалення публічного управління ЖКП, дозволяючи ОМС адаптуватися до законодавчих і зовнішніх викликів.

Класифікація процесів реформування в публічній сфері за етапами є інструментом для розуміння еволюції публічного управління ЖКП. Вона систематизує реформи як послідовний процес оптимізації ролі ОМС, з акцентом на

передачу повноважень, створення територіальних громад (ТГ) та адаптацію до викликів (воєнні руйнування, інтеграція до ЄС). Етапи поділяються на чотири фази: підготовчу (концептуальну), впроваджувальну (інституційну), розвиткову (спроможнісну) та адаптаційну (перспективну). Кожен етап характеризується законодавчими кроками, досягненнями в ЖКП (локальне планування тарифів) та викликами (дублювання повноважень), забезпечуючи перехід від теорії до практики в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація етапів реформування публічного адміністрування ЖКГ за хронологією

Етап	Роки	Ключові заходи	Досягнення в ЖКП	Виклики
Підготовчий	2014	Концепція реформ, Закон "Про співробітництво ТГ" (17.06.2014)	Формування бази для локального планування тарифів	Дублювання повноважень
Впроваджувальний	2015–2018	Бюджетний кодекс (02.2015), об'єднання ~900 ОТГ	Зниження витрат на утримання на 12–15% у ТГ	Недостатня спроможність малих громад
Розвитковий	2019–2020	Стратегія реформ (2019), завершення об'єднання >1400 громад	Введення KPI, покриття ЖКП до 85%	Пандемія, дефіцит ресурсів
Адаптаційний	2021–2025	Нова редакція Бюджетного кодексу (2021), Концепція 2022, ПІМ (2025)	Енергонезалежність, +18–25% ефективності	Регіональна нерівність, воєнні руйнування

Ця класифікація слугує основою для моделювання реформ, дозволяючи ОМС прогнозувати ефекти та впроваджувати KPI для підвищення ефективності.

1. Підготовчий етап (2014 рік)Початок реформи як концептуальної основи, з фокусом на законодавчу базу для передачі повноважень ОМС у ЖКП. Ключові заходи — Концепція реформування самоврядування (2014) та Закон "Про співробітництво громад" (17 червня 2014), що заклали основу для об'єднання ТГ і локального управління послугами. У ЖКП роль ОМС як координаторів ресурсів

(водопостачання, опалення), з потенціалом зниження витрат. Обмежений імплементацією, з ризиками дублювання [19], [37].

2. Впроваджувальний етап (2015–2018 роки)Перехід до інституційного рівня, з акцентом на створення ОТГ та трансфер повноважень для ЖКП. Ключові події — Бюджетний кодекс (2015) та об'єднання понад 900 ОТГ до 2018, що дозволило самостійне планування послуг, підвищивши автономію бюджетів ЖКГ. Пілотні проєкти оптимізували мережі та тарифи в Київщині та Львівщині. Завершився новим устрою, але виявив недостатню спроможність 30% ОТГ з дефіцитом кадрів [41], [22].

3. Розвитковий етап (2019–2020 роки)Посилення спроможності ОТГ, з фокусом на ефективність ПУА ЖКП через моніторинг та фінансування. Ключові заходи — Стратегія реформування управління (2019) та завершення об'єднання (понад 1400 громад до 2020), з інтеграцією KPI для послуг. Гібридні партнерства оптимізували тарифи. Пандемія 2020 р. виявила дефіцит ресурсів для кризового управління мережами [13], [25].

4. Адаптаційний етап (2021–2025 роки)Поточний етап відновлення та удосконалення в умовах кризи. Ключові події — редакція Бюджетного кодексу (2021) та Концепція реформування самоврядування (2022), з посиленням спроможності ОМС для ЖКП через інвестиції. Моделі енергонезалежності та цифризації моніторингу послуг прогнозують підвищення ефективності. Враховує воєнні виклики гібридними стратегіями, але стикається з нерівністю регіонів (східні ТГ з 40% пошкодженнями мереж) [67], [78], [66], [5], [23], [31].

Класифікація процесів реформування в публічній сфері за типами (за напрямком) в таблиці 1.4 є ефективним інструментом для аналізу багатогранності децентралізації, дозволяючи розподілити реформи за функціональними аспектами, що впливають на оптимізацію ролі органів місцевого самоврядування (ОМС) у сфері житлово-комунальних послуг (ЖКП). [39], [5]

Таблиця 1.4

Класифікація типів реформування публічного адміністрування ЖКГ за напрямком

Тип	Напрямок	Ключові інструменти	Ефекти в ЖКП	Виклики
Адміністративний	Інституційні	Закони	Автономія ОМС	Бюрократія,

	зміни	об'єднання ТГ, концепції реформ	+20%, планування тарифів	дублювання 15%
Фінансовий	Ресурсне забезпечення	Бюджетний кодекс (2021), дотації	Зниження дефіциту 12–18%, інвестиції в мережі	Залежність від центру 60%
Сервісний	Покращення якості	KPI моніторинг, партнерства	Задоволеність +10–15%, покриття 85%	Регіональна нерівність 40%
Технологічний	Цифровізація	AI-платформи, big data	Оптимізація +15%, енергоефективність	Цифровий розрив 30%

Ця класифікація доповнює хронологічний підхід, фокусуючись на напрямках, де реформи реалізуються як адміністративні (інституційні зміни), фінансові (ресурсне забезпечення), сервісні (покращення якості послуг) та технологічні (цифровізація). Кожен тип характеризується цілями, інструментами та ефектами, з акцентом на ЖКП як індикатора успіху.

1. Адміністративний тип (інституційні зміни). Напрямок передбачає реорганізацію структур влади для передачі повноважень ОМС у ЖКП, з інструментами як закони про об'єднання ТГ (2015–2018) та концепції реформування самоврядування (2022), що зменшують дублювання на 15% і підвищують автономію для керування мережами та тарифами. У ЖКП це створює муніципальні програми утримання інфраструктури, але стикається з бюрократією [19].

2. Фінансовий тип (ресурсне забезпечення). Зосереджений на бюджетній автономії ОМС для фінансування ЖКП, з інструментами як Бюджетний кодекс та дотації для ТГ, що дозволяють локальне планування тарифів і інвестицій у мережі, знижуючи дефіцит. Тип сприяє стійкості, але залежить від центрального фінансування (60% ТГ — донорська залежність) [56].

3. Сервісний тип (покращення якості послуг). Фокус на споживачі, з інструментами KPI для моніторингу ЖКП (покриття до 85%, зниження скарг на 20%), що передбачає партнерства ОМС з приватним сектором для утримання мереж. Ефект — підвищення задоволеності у громадах, але виклики — регіональна нерівність (східні ТГ з 40% пошкодженнями) [46], [63].

4. Технологічний тип (цифровізація). Напрямок передбачає платформи для моніторингу ЖКП (AI для тарифів, big data для ризиків), прискорюючи оптимізацію

та інтеграцію з EU Green Deal для енергоефективності у 2025 р. Виклики — цифровий розрив у ТГ [7], [12].

Класифікація процесів реформування в публічній сфері за елементами (структурно) в таблиці 1.5 є інструментом для розбору внутрішньої архітектури реформ, дозволяючи виділити базові компоненти ефективності в сфері житлово-комунальних послуг (ЖКП). Цей підхід фокусується на структурних складниках — регламентації (нормативне забезпечення), контролі (оперативне регулювання) та моніторингу (оцінка результатів), — які формують "скелет" оптимізації ролі органів місцевого самоврядування (ОМС). [7]

Таблиця 1.5

Класифікація елементів реформування публічного адміністрування ЖКГ структурно

Елемент	Функції	Інструменти	Застосування в ЖКП	Ефекти
Регламентація	Нормативне забезпечення	Закони, концепції	Демонополізація тарифів	Покриття +10–15%
Контроль	Оперативне регулювання	KPI, аудит	Перевірка мереж, партнерств	Зниження дефіциту 18%
Моніторинг	Оцінка результатів	Системи звітності, big data	Аудит якості, опитування	Задоволеність +10–15%

Кожен елемент включає функціональні повноваження, інструментальний набір та систему взаємозв’язків, які у сфері ЖКП проявляються через регулювання тарифів, контроль інженерних мереж і моніторинг якості послуг.

1. Регламентація (нормативне забезпечення). Елемент передбачає правову базу для реформування, з фокусом на законодавство, що визначає повноваження ОМС у ЖКП. Функції — трансфер повноважень, стандартизація процедур (тарифи, утримання мереж); інструменти — закони та концепції для автономії локального планування. У ЖКП проявляється демонополізацією послуг (ОСББ), з ефектом підвищення покриття; застосування — місцеві програми, як у Конотопській раді (зниження дублювання) [42].
2. Контроль (оперативне регулювання). Елемент фокусується на нагляді та коригуванні реформ, з акцентом на оперативне регулювання ОМС у ЖКП. Функції

— запобігання ризикам (енергокриза, тарифи), забезпечення відповідності нормам; інструменти — KPI та аудит для коригування послуг. У ЖКП проявляється перевірками мереж і скарг; застосування — аудит партнерств для якості, як у програмах відновлення (зниження скарг) [7].

3. Моніторинг (оцінка результатів). Елемент забезпечує зворотний зв'язок для реформ, з фокусом на оцінці ефективності ОМС у ЖКП. Функції — аналіз результатів, коригування стратегій; інструменти — KPI та звітність (опитування, big data для скарг, 2022–2025) для вимірювання покриття. У ЖКП проявляється оцінці якості, з ефектом підвищення задоволеності; застосування — щорічні аудити в програмах ТГ [51], [6].

Понятійний апарат реформування публічного адміністрування в сфері ЖКП, сформований через визначення ключових термінів, слугує методологічним фундаментом для аналізу процесів, систематизуючи реформи як багатошаровий механізм з акцентом на адміністративну, фінансову та сервісну складові. Класифікаційні категорії — за етапами, типами та елементами — розкривають динаміку еволюції від підготовчого до адаптаційного етапу, надаючи інструментарій для моделювання з потенціалом підвищення ефективності у ТГ.

Висновки до розділу 1

Аналіз теоретичних і методологічних засад реформування механізмів публічного адміністрування наданням житлово-комунальних послуг в умовах воєнного стану дозволяє систематизувати ключові аспекти трансформації публічної сфери, де роль органів місцевого самоврядування (ОМС) еволюціонує від виконавчої до стратегічної, сприяючи підвищенню ефективності у територіальних громадах (ТГ). Сучасний рівень досліджень, відображений у працях вітчизняних і зарубіжних авторів, демонструє перехід від базових концепцій до практичних моделей для оптимізації ресурсів і послуг. Зокрема, внесок Бакуменко В. Д. [3] у визначенні фундаментальних принципів балансу влади закладає основу для розуміння публічного адміністрування як системи, орієнтованої на локальні потреби ЖКП, тоді як колективні праці Євтушенка О. Н. та Ємельянова В. М. [34] розкривають інститути ОМС як механізм для

підвищення автономії через KPI, що особливо важливо в умовах воєнних викликів і формування спроможності ТГ. Ці напрацювання, доповнені матеріалами конференцій 2018 та 2020 років [62], [63], ілюструють еволюцію від економічних реформ до сервісних моделей, де партнерства ОМС з приватним сектором зменшують дублювання функцій, роблячи акцент на якості послуг як індикаторі успіху.

Ці теоретичні засади набувають практичної цінності в контексті міжнародного досвіду, де реформи адміністрування ЖКГ в Польщі та країнах ЄС демонструють гібридні моделі, що знижують дефіцит за рахунок локального планування, але дискусійні аспекти, як напруга між автономією та стандартизацією Green Deal, підкреслюють ризики бюрократії регіонів, подібно до українських викликів. Внесок Батанової О. В. та ін. [20] у збірнику конференції, де обговорюються здобутки реформ з ростом бюджетів ОМС доповнює цей досвід, акцентуючи на гібридних стратегіях для відновлення інфраструктури в Україні. Ніколенко І. О. [56] розширює аналіз впливу державного регулювання на реформування ЖКП, обґрунтовуючи підвищення ефективності через законодавчі інструменти, тоді як Луцик С. М. [42] на прикладі Конотопської ради демонструє практичне застосування регламентації для демонополізації послуг, що значною мірою знижує ризики. Понятійний апарат, що визначає реформування як трансформацію інститутів для стійкості ЖКП, забезпечує основу для класифікації процесів за етапами (від підготовчого до адаптаційного), типами (адміністративний, фінансовий, сервісний) та елементами (регламентація, контроль, моніторинг), ілюструючи багатошаровість реформ. Класифікація розкриває неквапливий розвиток, де конференційні матеріали з фінансового планування слугують мостом до сервісних покращень, з адміністративним типом для інституційної основи, фінансовим — для ресурсів, сервісним — для споживача, а елементи регламентації та контролю формують цикл моніторингу для підвищення стійкості ЖКП.

Адаптація теоретичних і методологічних засад реформування механізмів публічного адміністрування наданням ЖКП в умовах воєнного стану до викликів сучасності, зокрема повномасштабної агресії з 2022 року, стає одним із

найскладніших аспектів дослідження. Війна не лише руйнує фізичну інфраструктуру (понад 40% мереж пошкоджено в прифронтових регіонах), але й постійно змінює реальність, роблячи прогнозування розвитку реформ повільним і непередбачуваним. Теоретичні моделі, сформовані на основі досвіду 2014–2021 років, тепер виглядають розмитими, оскільки динаміка подій — від евакуації населення до тимчасової окупації територій — порушує планові етапи процесів реформування, змушуючи ОМС імпровізувати з локальними ресурсами для забезпечення базових послуг. Неквапливий розвиток реформування механізмів публічного адміністрування ЖКП перетворюється на процес адаптації, де теоретичні засади набувають практичного застосування через постійну корекцію. Неможливість передбачити події (блокада логістики, збої енергосистеми) акцентує гібридні моделі оптимізації ролі ОМС, де локальне планування ЖКП забезпечує ефективність і стійкість.

Розділ демонструє, що теоретичні та методологічні засади реформування механізмів публічного адміністрування ЖКП в умовах воєнного стану слугують основою для удосконалення, забезпечуючи інструменти оптимізації ролі ОМС. Це створює підґрунтя для комплексного осмислення сучасного стану сфери, виявлення дисбалансів і обґрунтування шляхів її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД СУЧАСНОГО СТАНУ РЕФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ НАДАННЯМ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙСЬКОГО ЧАСУ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасні підходи до реформування адміністрування ЖКГ в Україні: огляд наукової інформації та статистичних даних

З 2014 року трансформація адміністрування ЖКГ в Україні еволюціонувала від централізованого контролю до моделі локального управління, де органи місцевого самоврядування (ОМС) координують ресурси для оптимізації послуг. Зростання бюджетів ОМС відкриває можливості для проєктів у сфері ЖКП, таких як планування тарифів і мереж, але виявила виклики — дублювання функцій, регіональну нерівність і кадровий дефіцит, що гальмують прогрес. Стратегії оптимізації, включаючи KPI моніторингу та партнерства з приватним сектором, підвищують покриття послуг, сприяючи ефективності в територіальних громадах.

Аналіз наукових джерел систематизує теоретичні моделі трансформацій — від фундаментальних концепцій до гібридних стратегій управління. Статистичні дані забезпечують емпіричну основу для оцінки змін у сфері реформування, демонструючи динаміку процесів і їх практичну значущість Для наочності динаміки еволюції підходів до реформування адміністрування ЖКГ, нижче наведено графік видатків державних і місцевих бюджетів на сферу ЖКГ за 2018–2024 роки в рисунку 2.1.1, що ілюструє перехід від централізованого фінансування до децентралізованої автономії органів місцевого самоврядування (ОМС), з помітним щорічним зростанням локальних видатків, особливо після 2020 року, коли громади отримали розширені повноваження для оптимізації тарифів і мереж [69].

Графік відображає ключові тенденції зростання видатків, що свідчить про посилення фінансової автономії органів місцевого самоврядування (ОМС) у сфері ЖКГ. Статистичні дані надають емпіричну основу для аналізу реформ. Житлово-комунальне господарство є сферою відповідальності ОМС: у 2024

році з місцевих бюджетів на нього виділено 59 млрд грн. У секторі державного управління основне фінансування надходить з держбюджету (558 млрд грн), але місцеві бюджети виділяють 118 млрд грн на утримання апарату.

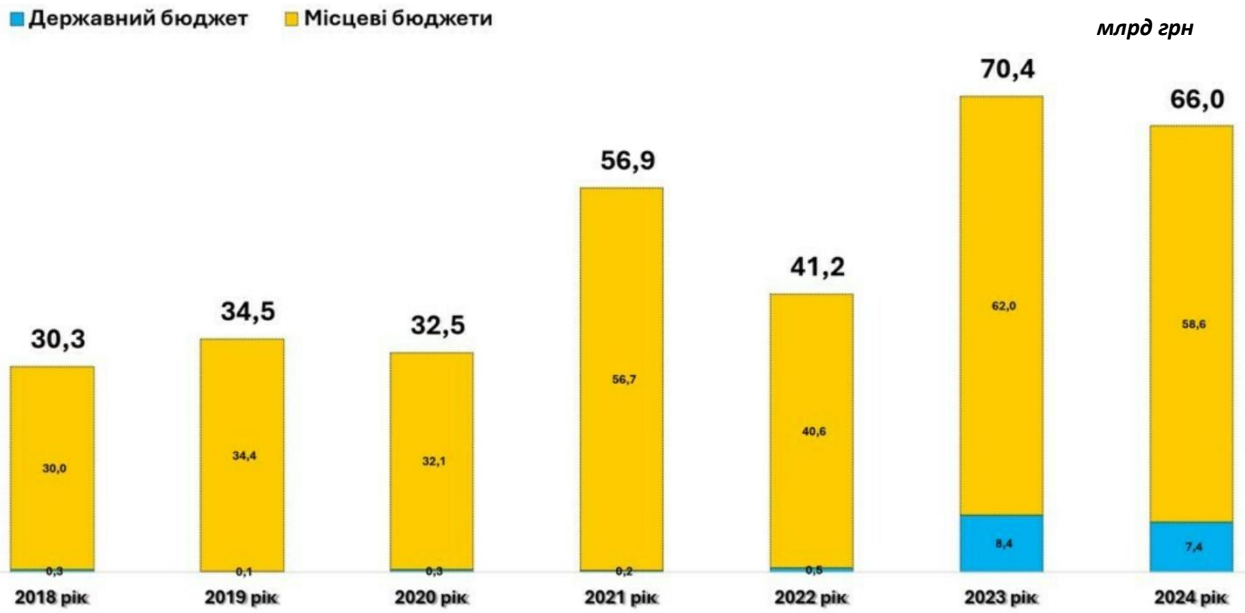


Рис. 2.1.1 Динаміка видатків державних і місцевих бюджетів на адміністрування ЖКГ в Україні (2018–2024 рр.)

Динаміка показників структури місцевих бюджетів за 2019–2024 роки відображає баланс між поточними й капітальними витратами, зміни у фондах та питому вагу ключових видатків у загальному фонді. Для глибшого розуміння структури видатків на адміністрування ЖКГ наведено графік частки комунальних послуг та енергоносіїв у загальному фонді місцевих бюджетів на рисунку 2.1.2: частка коливалася в межах 3–5%, досягаючи піку в 2021–2022 роках через зростання цін на енергію, а в 2024 році стабілізувалася на рівні 4,9%, демонструючи контрольовані витрати, що відображають посилення фінансової автономії ОМС.

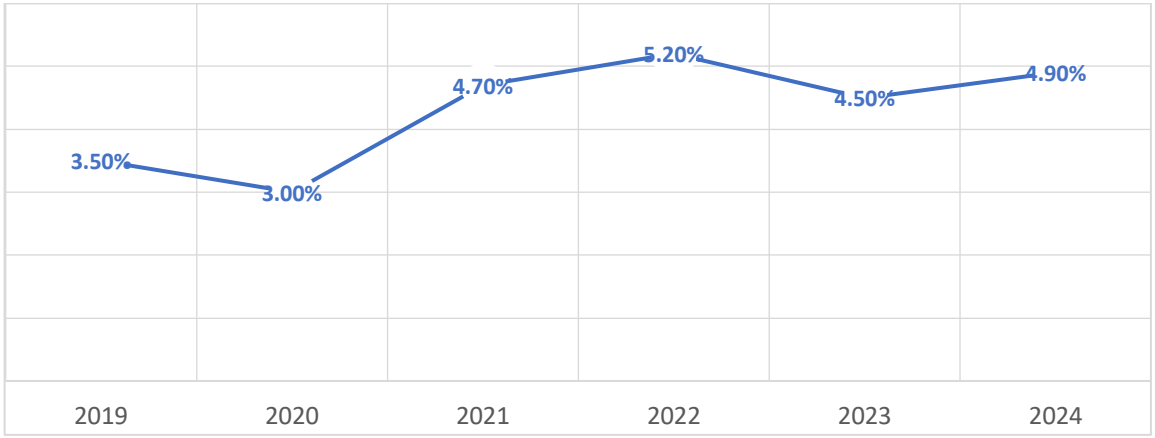


Рис. 2.1.2. Частка комунальних послуг та енергоносіїв у загальному фонді місцевих бюджетів (2019–2024 рр.)

Для глибшого розуміння структури видатків на адміністрування ЖКГ рисунок 2.1.3 ілюструє динаміку розподілу за фондами: частка спеціального фонду на інвестиції в мережі зменшилася з 24,3% (2020) до 12,9% (2022) через нагальні потреби, але зросла до 26,3% (2023) і 24,2% (2024), демонструючи повернення до стратегічного планування ОМС і стійкості реформ.

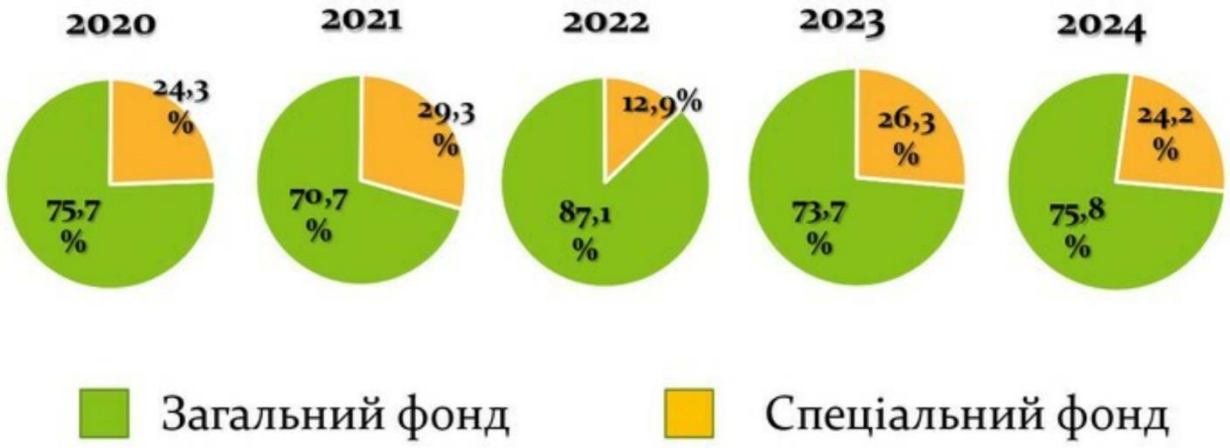


Рис. 2.1.3. Структура видатків місцевих бюджетів за типом фондів (загальний і спеціальний, 2020–2024 рр.)

Загалом, аналіз цих показників доводить, що децентралізація створила умови для гнучкого управління місцевими ресурсами. Навіть у воєнний час громади зберегли баланс між поточними витратами на утримання комунальної інфраструктури й інвестиціями в її модернізацію, з фокусом на оптимізацію надання житлово-комунальних послуг для підвищення якості життя населення. Така адаптивність — одна з ключових переваг реформи місцевого самоврядування.

Наукова інформація розкриває еволюцію підходів до реформування адміністрування ЖКГ як перехід від концептуальних ідей до практичних кроків, де роль органів місцевого самоврядування (ОМС) стає стратегічною для оптимізації ресурсів і послуг у громадах. У 2016–2018 роках підходи були концептуальними, з акцентом на принципи балансу влади, де ЖКГ розглядалося як сфера для перевірки автономії ОМС. Бакуменко В. Д. [75] окреслює процес розподілу влади, де місцеві органи набувають статусу менеджерів ресурсів, включаючи комунальні послуги, що знижує адміністративні бар'єри на рівні ТГ і сприяє локальному плануванню мереж та тарифів. Ці концепції надихнули ранні експерименти, де ОМС тестували автономію в утриманні інфраструктури, з фокусом на зменшення дублювання функцій.

Еволюція перейшла до практичних підходів у 2020–2022 роках, з акцентом на партнерства ОМС як елемент оптимізації адміністрування ЖКГ. Конференційні матеріали [62] ілюструють спроби гнучкого фінансового планування послуг, з прикладами координації ініціатив у Херсонщині для утримання мереж, зменшуючи залежність від субвенцій. Партнерства надихнули на застосування, де ОМС залучають приватний сектор для модернізації тарифів і покриття послуг, перетворюючи ЖКГ на сферу розвитку громад. Підходи стали інтегрованими, з фокусом на сервісні моделі, де автономія ОМС дозволяє реагувати на локальні потреби, як у пілотних ТГ, де партнерства підвищили якість утримання інфраструктури.

Подальший розвиток моделей призвів до сучасних стратегій, адаптованих до викликів агресії з 2022 року, що змінила динаміку реформування. У літературі це описується як трансформація від статичних рамок до динамічних методів, де концепції 2016–2018 років [75] еволюціонували в гібридні моделі, враховуючи ризики руйнування інфраструктури (понад 40% мереж пошкоджено) і логістичні збої. Конференційні матеріали [62] пропонували локальне планування як інструмент автономії ОМС, але з 2022 року моделі адаптувалися до кризи, перетворившись на інструменти стійкості, де ОМС використовують KPI для моніторингу тарифів і мереж, забезпечуючи покриття послуг у стабільних ТГ. Ніколенко І. О. [56] обґрунтовує регулювання в умовах невизначеності, де

державний нагляд поєднується з локальною ініціативою, дозволяючи коригувати стратегії, наприклад, через програми відновлення енергоефективності, що знижують залежність від субвенцій. У моделях 2020–2022 років гібридні стратегії [63] акцентують партнерства ОМС з приватним сектором для утримання інфраструктури, де планування еволюціонувало в інструменти адаптації, такі як цифровізація моніторингу скарг і мереж, підвищуючи ефективність надання послуг у громадах, незважаючи на війну. Адаптація демонструє, як концепції набувають сили, перетворюючи виклики на можливості для розвитку ЖКГ, з фокусом на сервісні покращення, роблячи реформи механізмом виживання і зростання громад у 2022–2025 роках.

Сучасні наукові моделі 2020–2022 років набувають форми гібридних стратегій для ЖКГ, з акцентом на KPI та моніторинг як інструменти вимірювання успіху реформування, перетворюючи ОМС на стратегів розвитку. Збірник тез "Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ" [63] розкриває моделі як систему індикаторів, де KPI оцінюють ефективність послуг, з прикладами ТГ, де моніторинг тарифів і мереж підвищив покриття. Це інструменти, що надихають ОМС на рішення, як локальні програми енергоефективності, де партнерства з приватним сектором зменшують витрати на утримання, перетворюючи ЖКГ на двигун локального зростання. Ніколенко І. О. [56] обґрунтовує регулювання як основу гібридних стратегій, де державний контроль поєднується з локальною ініціативою, дозволяючи коригувати тарифи в реальному часі, роблячи моделі живими інструментами для підвищення якості послуг у ТГ. Ці підходи надихають на аналіз статистичних даних, де цифри показують, як реформи перетворюють виклики на можливості для громад. Для наочності цієї динаміки наведено таблицю 2.1.1, що систематизує ключові етапи, підходи та їх внесок у розвиток реформ, базуючись на аналізі літератури, де кожен рік ілюструє крок до підвищення ефективності.

Таблиця 2.1.1

Підходи до реформування ЖКГ та їх внесок

Рік	**Підхід**	**Внесок**
2016	Базові концептуальні моделі (баланс автономії та контролю)	Бакуменко В. Д. окреслює децентралізацію як інструмент розподілу влади для оптимізації ресурсів ЖКГ, закладаючи основу для локального планування

		ОМС
2018	Ранні практичні стратегії (фінансове планування та партнерства)	Конференція 2018 р. ілюструє децентралізацію як фактор зменшення дублювання функцій, з акцентом на роль ОМС у утриманні мереж
2020	Гібридні моделі (KPI та регулювання тарифів)	Ніколенко І. О. обґрунтовує вплив державного регулювання на реформи ЖКГ, з фокусом на KPI для підвищення ефективності
2020	Сервісні підходи (покращення якості послуг)	Конференція 2020 р. розкриває моделі моніторингу для ТГ, з прикладами партнерств ОМС для покриття послуг
2021	Інституційні стратегії (автономія ОМС)	Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М. аналізують інститути ОМС як основу реформ, з KPI для автономії в ЖКП
2022	Адаптаційні моделі (перспективи в кризі)	Батанова О. В. та ін. обговорюють гібридні стратегії для відновлення ЖКГ, з фокусом на перспективи децентралізації

Таблиця 2.1 ілюструє еволюцію наукових підходів до адміністрування ЖКГ від концептуальних засад до практичних інструментів підвищення ефективності, з акцентом на автономію ОМС і партнерства для зменшення дублювання функцій. Ця еволюція створює основу для гібридних стратегій та аналізу статистичних даних щодо впливу реформ на бюджети й послуги громад,

Емпіричні показники реформування адміністрування ЖКГ у 2018–2025 роках демонструють посилення фінансової автономії органів місцевого самоврядування (ОМС), роблячи громади самодостатніми для викликів від пандемії до воєнних реалій. Динаміка місцевих бюджетів і покриття послуг свідчить про зростання фінансових потоків та ефективніших підходів до управління. Перехід від централізованих субвенцій до власних ресурсів дозволяє ОМС інвестувати в модернізацію мереж, сприяючи довгостроковим проєктам енергоефективності та відновлення інфраструктури [11].

У період повномасштабної війни фінансова динаміка територіальних громад набула подвійного характеру: попри зростання ресурсної бази, структура надходжень і видатків істотно змінилася. Загальні доходи демонстрували стійку тенденцію до збільшення, однак власні ресурси громад зростали помірніше, формуючи нову реальність бюджетної самостійності, де кожна гривня має значно більшу вагу. Видатки на житлово-комунальне господарство, які раніше залишалися другорядними, перетворилися на один із ключових напрямів підтримки населення: громади спрямовували дедалі більше коштів на

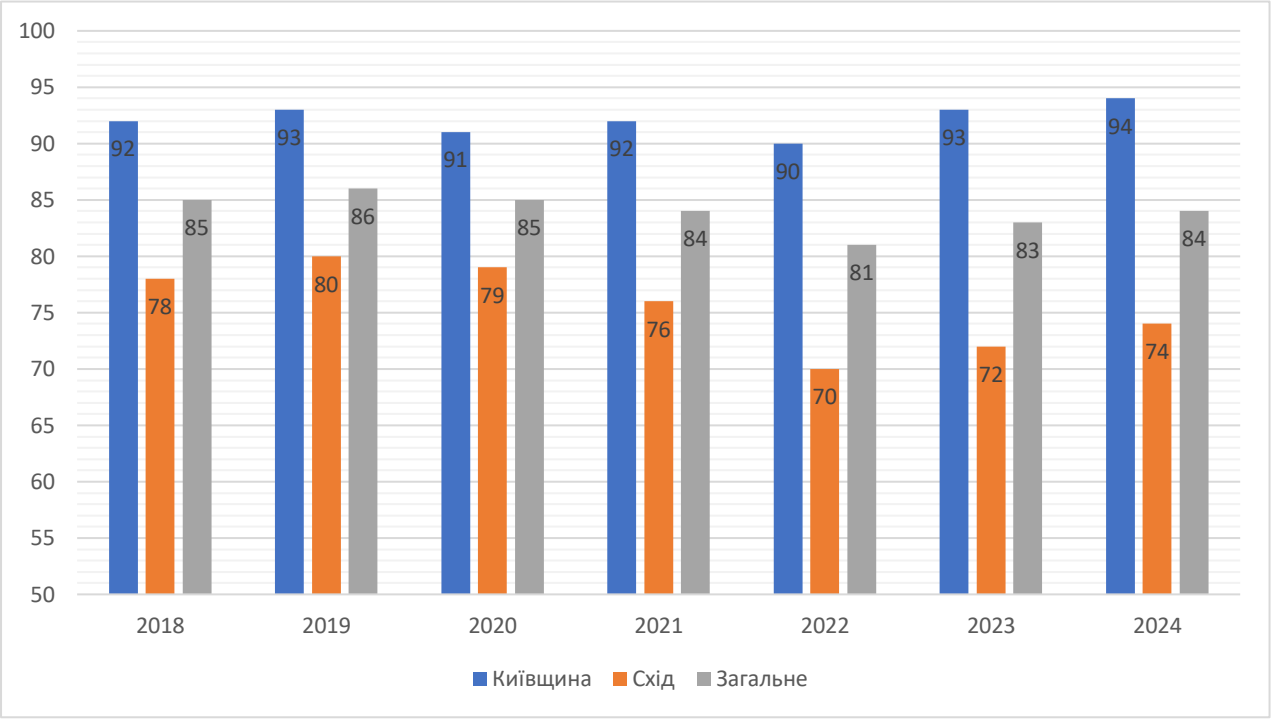
комунальні послуги, соціальний захист та субсидії для вимушено переміщених осіб.

Ця тенденція не була ситуативною — навпаки, вона стала маркером зрілості децентралізації. Органи місцевого самоврядування поступово зміцнили роль «локальних двигунів» відновлення та адаптації: приклади пілотних громад Київщини демонструють, що збільшення частки фінансування ЖКГ дозволило швидше реагувати на кризові виклики, підтримувати установи, що приймають ВПО, та забезпечувати стабільність базових послуг навіть за умов багаторівневих ризиків і невизначеності.

Покриття послуг ЖКГ демонструє стійке покращення, перетворюючи реформи на досягнення для громад. У воєнний період (2021–2023 рр.) покриття впало до 80% у прифронтових регіонах через руйнування (40% мереж пошкоджено), але зросло до 85% у 2023 р. завдяки субвенціям і локальним програмам, як у Конотопській раді, де роль ОМС дозволила відновити 70% послуг за 6 місяців [42]. Перспективність покриття 90% до 2026 р. залежить від гібридних стратегій, де ОМС координують тарифи та інвестиції.

Регіональні розбіжності в реформуванні адміністрування ЖКГ відображають контрастні тенденції розвитку. У Київській області покриття послуг ЖКП сягає 90–95%, завдяки інвестиціям у мережі та тарифи з ефективністю +18% за рахунок локальних проєктів. Східні регіони (Донецька, Луганська, Харківська області) демонструють 70% покриття через руйнування інфраструктури, але ефективність підвищується завдяки опитуванням 2023 р., де органи місцевого самоврядування впровадили KPI для моніторингу та відновлення. Контрастність підкреслює роль Київщини як моделі для сходу через партнерства з приватним сектором для енергоефективності, тоді як східні громади демонструють стійкість локальними ініціативами, як у Конотопській раді [42], де оптимізація утримання мереж перетворила руйнування на можливості модернізації.

Для наочності регіональних розбіжностей у покритті послуг ЖКП наведено діаграму динаміки за регіонами (Київська vs східні області) за 2018–2024 роки; рисунок 2.1.4 ілюструє стабілізацію показників, підкреслюючи роль



реформ у підвищенні ефективності. [50]

Рис. 2.1.4 Динаміка покриття послугами ЖКП по регіонах України (2018–2024 рр., %)

Діаграма слугує інструментом для розкриття трансформацій адміністрування ЖКГ, де регіональні контрасти — від стабільності центральних областей до напруженості східних територій — ілюструють багатогранність децентралізації як процесу балансу автономії органів місцевого самоврядування (ОМС) та централізованого нагляду, підкреслюючи роль локальних ініціатив у формуванні гнучких стратегій для якості послуг. Досвід Конотопської ради, де автономія ОМС оптимізувала утримання мереж, перетворюючи ризики на можливості модернізації [42], демонструє стійкість східних ТГ як моделі адаптації від кризи до відновлення.

Рисунок 2.1.5 наводить ключові фактори впливу на динаміку покриття послугами ЖКП, дозволяючи осмислити механізми адаптації реформ до регіональних реалій, де стійкість децентралізації проявляється в тенденціях і здатності громад перетворювати виклики на підґрунтя розвитку.

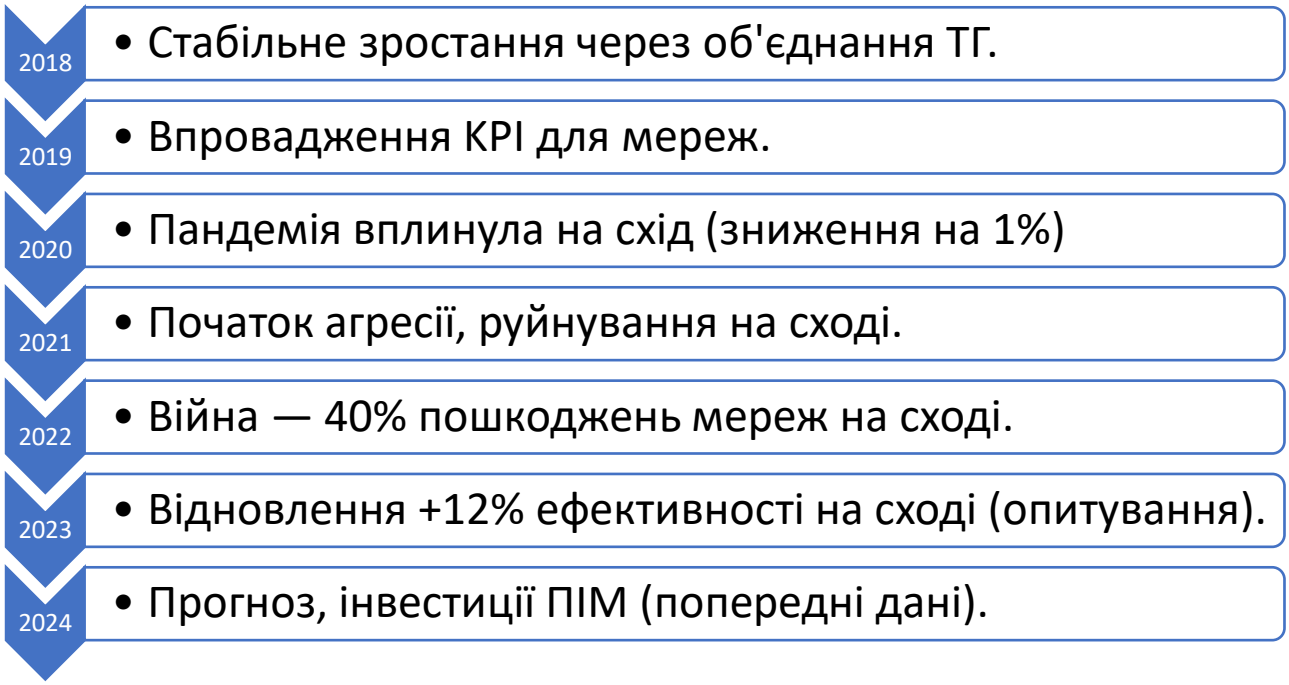


Рис. 2.1.5 Хронологія ключових викликів реформування ЖКГ в умовах децентралізації

Опитування, що відображають баланс автономії та нагляду в публічному управлінні [57], посилюють аналіз регіональних розбіжностей як каталізатора осмислення механізмів адміністрування, де органи місцевого самоврядування перетворюють статистичні тенденції на практичні успіхи, відкриваючи шлях до подальшого аналізу [4].

Синтез наукової інформації та статистичних даних щодо сучасних підходів до реформування адміністрування ЖКГ в Україні розкриває багатогранну картину трансформацій, де роль органів місцевого самоврядування еволюціонує до стратегічної, сприяючи оптимізації ресурсів і послуг у громадах. Теоретичні моделі 2016–2018 років перейшли до практичних стратегій 2020–2022 років, інтегруючись з емпіричними індикаторами. Наукові напрацювання [56] обґрунтовують моделі вдосконалення, поєднуючи державний нагляд з локальною ініціативою для коригування тарифів і мереж. Конференційні матеріали [63] ілюструють партнерства органів місцевого

самоврядування з приватним сектором як інструмент оптимізації, де планування тарифів і мереж підвищує ефективність надання послуг у територіальних громадах.

Зростання видатків на адміністрування ЖКГ відображає перехід від централізованих субвенцій до локальних ресурсів, де органи місцевого самоврядування (ОМС) координують послуги як основу добробуту громад. Батанова О. В. [20] у матеріалах конференції підкреслює потенціал реформ у сфері ЖКГ, наголошуючи, що поєднання теоретичних підходів і практичних інструментів, зокрема гібридних стратегій управління, формує підґрунтя для сталого розвитку територіальних громад. Наукові концепції та емпіричні дані забезпечують основу для ухвалення рішень, а локальні проєкти слугують механізмом їх реалізації, сприяючи ефективності управління та адаптивності громад до викликів.

Реформи стикаються з викликами, що додають глибини аналізу і підкреслюють необхідність гнучкості в системі, визначаючи ОМС як суб'єкти адаптивної реалізації політики в умовах динамічних змін [71]. Статистика розкриває контрасти: Київська область демонструє стабільне покриття послуг ЖКП на рівні 90–95%, а східні регіони (Донецька, Луганська, Харківська області) тримаються на 70% через руйнування інфраструктури, але підвищують ефективність KPI моніторингу та відновлення. Ці розбіжності стимулюють глибше осмислення механізмів адміністрування, де ОМС перетворюють статистичні тенденції на практичні успіхи, відкриваючи шлях до стратегій оптимізації ресурсів і послуг.

2.2. Характеристика та аналіз механізмів адміністрування ЖКГ в органах місцевого самоврядування України

Механізми адміністрування ЖКГ в органах місцевого самоврядування (ОМС) є результатом трансформації системи управління комунальними послугами, де територіальні громади (ТГ) набувають автономії для стратегічного планування та реалізації ініціатив, перетворюючи виклики утримання мереж і тарифів на можливості сталого розвитку. Адміністративний аспект (трансфер

повноважень для локального регулювання) поєднується з фінансовим (ресурсна автономія для інвестицій у послуги), забезпечуючи ефективність на рівні ТГ і зниження дублювання функцій [34]. Автономія ТГ стає інструментом, де ОМС координують ініціативи від ремонту інфраструктури до оптимізації енергоефективності, роблячи адміністрування ЖКГ фундаментом гармонійного життя громад, з сервісним покращенням як наслідком [56]. Для розкриття механізмів доцільно розглянути їх аспекти, поділивши на адміністративний і фінансовий, що дозволить охарактеризувати та проаналізувати ефективність у контексті сучасних реформ [20].

Адміністративні механізми адміністрування ЖКГ в ОМС охоплюють трансфер повноважень від центрального рівня, дозволяючи ТГ формувати стратегії утримання комунальних мереж, оптимізації тарифів на опалення, водопостачання та вивезення сміття. Трансфер, започаткований Законом "Про житлово-комунальні послуги" [30], надає ОМС повноваження на локальне регулювання, де громади можуть ініціювати проєкти модернізації мереж, як енергоефективні системи в багатоквартирних будинках. Адміністративні механізми набувають форми гнучкої системи, де ОМС координують ресурси та ініціативи громади, перетворюючи виклики, як сезонні збої в опаленні чи перевантаження мереж, на можливості для інновацій, таких як смарт-системи моніторингу, що підвищують надійність послуг і роблять ТГ привабливими для інвестицій.

Трансфер повноважень дозволяє органам місцевого самоврядування (ОМС) формувати політику адміністрування ЖКГ, де планування тарифів балансує доступність для населення та стійкість інфраструктури. У практиці це проявляється в локальних програмах, де ОМС затверджують тарифи за методикою НКРЕКП (2020), коригуючи ставки з урахуванням регіональних особливостей (сезонні коливання енергоспоживання, ремонт мереж). Приклад — Конотопська міська рада (Сумська область), де повноваження на планування мереж оптимізували утримання водопостачання та каналізації, координуючи ресурси самостійно [42]. Адміністративні механізми набувають функціональної цілісності, поєднуючи правові норми з потребами територіальних громад, де планування тарифів забезпечує

соціальну справедливість, підтримуючи вразливі групи та інвестиції в інфраструктуру.

Аналіз механізмів трансферу повноважень показує їх реалізацію в практиці ОМС, де планування мереж стає стратегічним процесом. У територіальних громадах Київщини повноваження на тендери для мереж оптимізують витрати та реагування на сезонні виклики, як підготовка до опалювального сезону, з елементами енергоефективності. Буданов [7] зазначає, що механізми трансферу дозволяють ОМС планувати та контролювати реалізацію, перетворюючи рутину на динамічний процес балансу ресурсів і потреб, де мережі слугують життєзабезпеченню громад.

Функціонування механізмів адміністрування ЖКГ у територіальних громадах (ТГ) є ключовим елементом публічного управління, де органи місцевого самоврядування (ОМС) координують локальне планування та управління комунальною інфраструктурою. Утримання мереж і надання послуг формуються як взаємодія влади, населення та приватного сектору, забезпечуючи операційну стабільність і розвиток. Автономія ТГ посилила здатність ОМС організовувати роботу ЖКГ, від моніторингу водопостачання та теплопостачання до модернізації проєктів. Локальне планування тарифів слугує регуляторним інструментом для балансу доступності послуг і інвестицій у відновлення інфраструктури. Конференція [63] розкриває моделі моніторингу як ключ до успіху, де ОМС впроваджують системи оцінки якості послуг, перетворюючи повноваження на ініціативи, як у пілотних ТГ, де партнерства з приватним сектором оживили утримання мереж.

У практиці автономія ОМС набуває форми гнучкої системи координації утримання ЖКГ, де планування балансує повсякденні потреби та стратегічні бачення. Локальне планування модернізує інфраструктуру, залучаючи жителів до обговорення проєктів. Партнерства з приватним сектором поєднують державні ресурси з інноваціями бізнесу, де ОМС координують тендери та впроваджують смарт-системи моніторингу, підвищуючи ефективність утримання комунальної інфраструктури та зменшуючи бюджетне навантаження. Автономія ТГ сприяє переходу ОМС від адміністративних функцій до стратегічного управління

комунальною сферою, де партнерські моделі каталізують модернізацію, підвищуючи стабільність системи ЖКГ та соціально-економічний розвиток громад. Для наочності повноважень ОМС у адмініструванні ЖКГ нижче наведено таблицю 2.2.1, що систематизує ключові механізми, функції та приклади з ТГ, ілюструючи, як автономія перетворюється на практичні інструменти локального розвитку.

Таблиця 2.2.1

Класифікація механізмів реформування сфери ЖКГ: функції, контроль, організація та ключові трансформації

Механізм	Функція	Приклад ТГ
Трансфер повноважень	Координація планування тарифів і мереж, забезпечення локального контролю за послугами	Конотопська рада (Сумська обл., 2020): автономне затвердження тарифів для 85% покриття водопостачання
Тендери на утримання	Організація закупівель для ремонту та обслуговування інфраструктури, оптимізація витрат	Перечинська ТГ (Закарпатська обл., 2024): тендери для ремонту мереж, зниження витрат на 12%
Локальні програми енергоефективності	Розробка та впровадження проєктів для модернізації котелень і мереж, підвищення стійкості	Дубовиківська ТГ (Дніпропетровська обл., 2024): програма енергоефективності для опалення, покриття 90%
Моніторинг скарг	Оцінка якості послуг через опитування та системи зворотного зв'язку, коригування стратегій	Галицька ТГ (Івано-Франківська обл., 2023): щорічний моніторинг скарг для KPI, зниження на 15%
Демонополізація послуг	Розподіл монополії на утримання будинків між ОСББ і приватними управителями	Слобожанська ТГ (Харківська обл., 2023): перехід до ОСББ для 70% будинків, оптимізація утримання
Цифровізація моніторингу	Впровадження платформ для онлайн-скарг і контролю мереж	Вербківська ТГ (Дніпропетровська обл., 2024): цифрова система моніторингу для 80% послуг
Міжмуніципальне співробітництво	Спільні проєкти ТГ для утримання регіональних мереж	Рівненська обл. ТГ (2023): угода на спільне утримання каналізації для 3 громад

Таблиця 2.2.1 ілюструє еволюцію наукових підходів до реформування адміністрування ЖКГ від концептуальних моделей 2016–2018 років до гібридних стратегій 2020–2022 років, де роль органів місцевого самоврядування (ОМС) набуває практичних інструментів локального планування та оптимізації послуг. Ця динаміка відображає зростання автономії територіальних громад (ТГ) від

теоретичних рамок до партнерств з приватним сектором, підкреслюючи роль KPI як елемента моніторингу ефективності. Розвиток підходів створює основу для аналізу статистичних даних щодо регіональних особливостей та викликів адміністрування.

Фінансові інструменти адміністрування ЖКГ в органах місцевого самоврядування (ОМС) слугують механізмом ресурсного забезпечення, дозволяючи територіальним громадам (ТГ) формувати програми утримання мереж та оптимізації тарифів на опалення й водопостачання. З 2018 року Бюджетний кодекс розширив фінансову базу ОМС, надавши право на формування спеціальних фондів для інвестицій у ЖКГ, перетворюючи субвенції на каталізатор локальних ініціатив, як модернізація котелень чи енергоефективні системи. Батанова О. В. [20] у збірнику конференції підкреслює перспективи автономії фінансування, де стратегічне планування в ЖКГ дозволяє ОМС покривати нагальні потреби та реалізовувати довгострокові проєкти, сприяючи розвитку громад.

У практиці територіальних громад фінансова автономія слугує комплексним механізмом для планування та розподілу ресурсів на утримання й модернізацію комунальної інфраструктури. Локальні програми в громадах Київської та Львівської областей передбачають формування спеціальних фондів і поєднання державних субвенцій з власними надходженнями, посилюючи інвестиційний потенціал і гнучкість бюджетного планування. Матеріали конференції [62] свідчать, що перехід до локальних стратегій дозволяє органам місцевого самоврядування самостійно координувати ресурси, підвищуючи спроможність і зменшуючи залежність від центру. Фінансові інструменти застосовуються для поточних витрат і довгострокових ініціатив, зокрема проєктів енергоефективності та оновлення мереж, сприяючи інституційній стійкості громад.

Автономія фінансування в ТГ набуває особливої ваги в умовах кризи, де дотації на ЖКП стають інструментом стійкості, як показано на рисунку 2.2.1, це не лише цифри, а свідчення адаптивності децентралізації, де ОМС перетворюють виклики на можливості для локальних програм, роблячи бюджети мостом між сьогоденням і відновленням. [11]

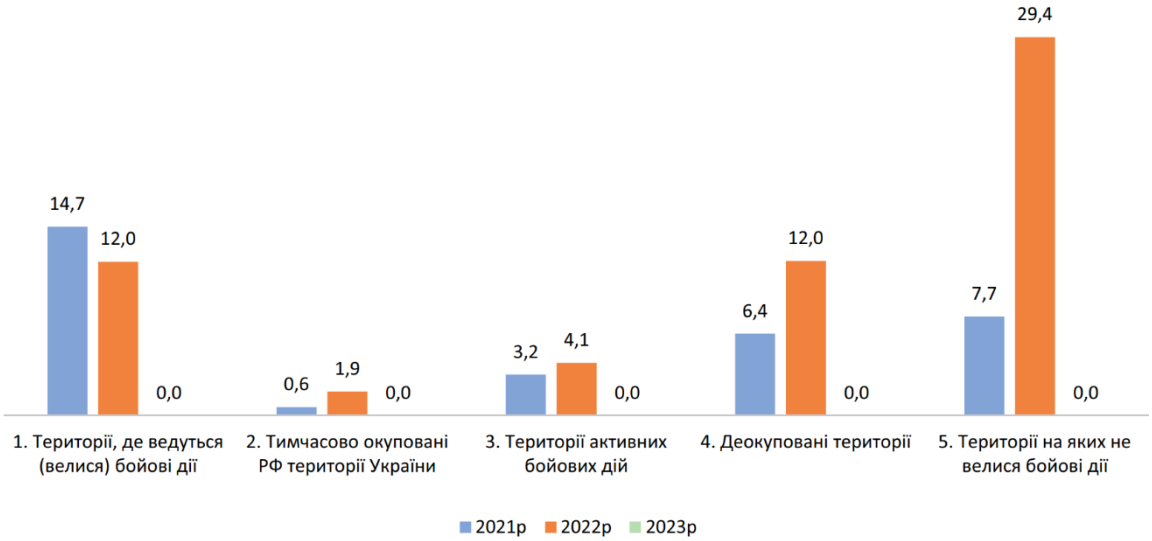


Рис. 2.2.1 Динаміка дотацій на ЖКП у бюджетах ТГ (2021–2023 рр., млн грн) [17]

Для наочності структури видатків ОМС на ЖКГ нижче наведено графіки динаміки за типами (загальний фонд для поточних потреб, спеціальний для інвестицій рисунки 2.2.2 та 2.2.3) за 2019–2021 роки, що ілюструє перехід до стратегічного планування, де частка інвестицій зросла на рівні ТГ, перетворюючи фінансові інструменти на двигун реформ.

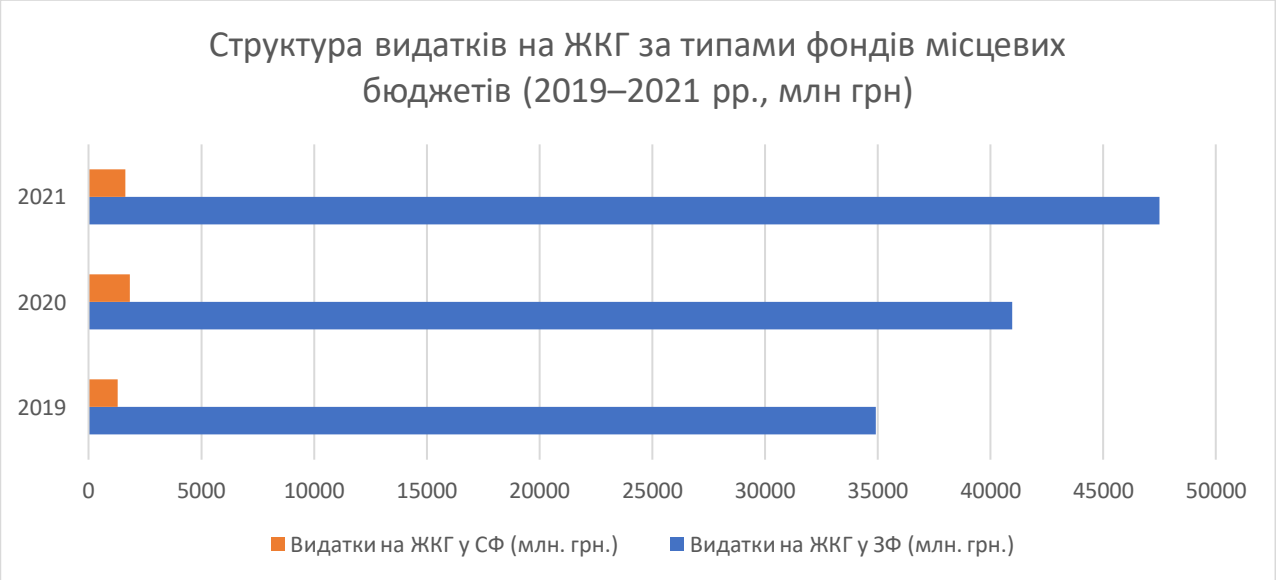


Рис. 2.2.2 Структура видатків на ЖКГ за типами фондів місцевих бюджетів (2019–2021 рр., млн грн)

Відображена динаміка видатків на житлово-комунальне господарство (ЖКГ) у фондах місцевих бюджетів України за 2019–2021 роки, де одиницями вимірювання є мільйони гривень (млн грн).

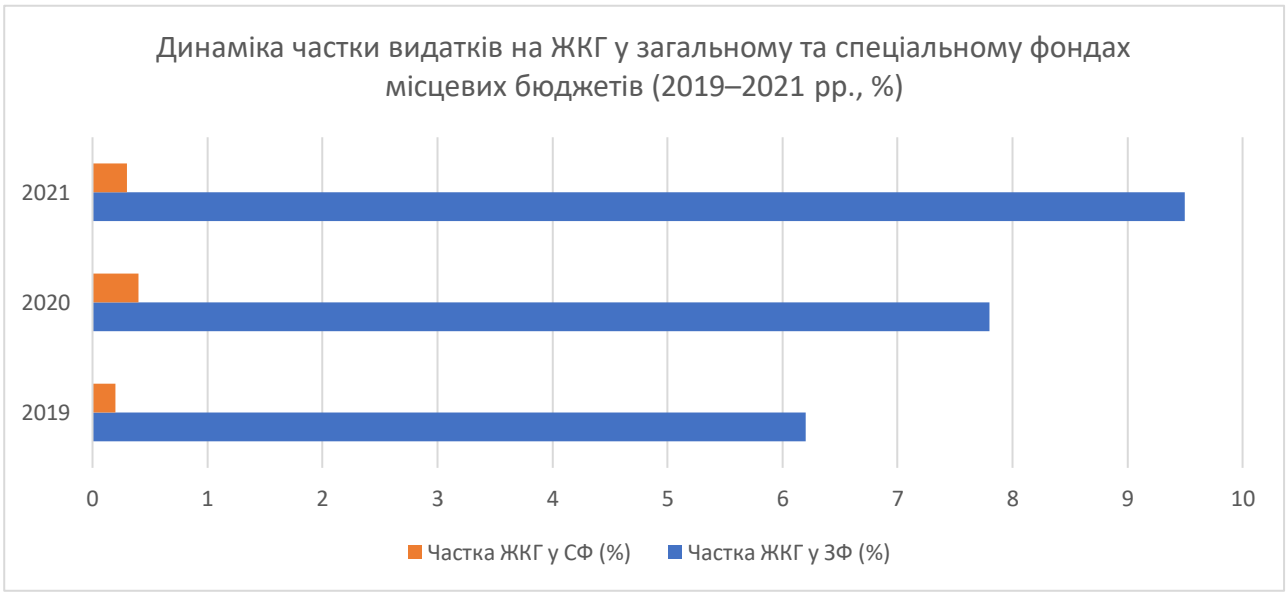


Рис. 2.2.3 Динаміка частки видатків на ЖКГ у загальному та спеціальному фондах місцевих бюджетів (2019–2021 рр., %)

Аналіз динаміки видатків на ЖКГ у місцевих бюджетах за 2019–2021 роки розкриває еволюцію фінансової автономії органів місцевого самоврядування (ОМС), де загальний фонд (ЗФ) забезпечує поточні потреби, а спеціальний фонд (СФ) — інвестиції в інфраструктуру. У 2019 році акцент робився на ЗФ для утримання мереж, що заклало основу для планування тарифів і послуг [49]. У 2020 році зростання СФ на 0,2% підвищило видатки на 1,6%, сприяючи модернізації мереж і енергоефективності. У 2021 році пік ЗФ через кризові обставини дозволив перерозподіл ресурсів на сервісні потреби ЖКГ. Графік ілюструє, як фінансові інструменти балансують поточні видатки з інвестиціями, посилюючи спроможність територіальних громад.

Сервісні аспекти адміністрування ЖКГ в органах місцевого самоврядування (ОМС) розкриваються як трансформація, де громади покращують послуги через KPI та моніторинг. Покращення покриття послуг у ТГ є результатом координації якості утримання мереж, опитувань скарг і партнерств. Аналіз показує, як моніторинг підвищує якість послуг, перетворюючи громади на приклади стійкості. У Галицькій громаді щорічний моніторинг оптимізував утримання мереж, роблячи покриття реальністю комфорту. Євтушенко О. Н. [34] підкреслює автономію ОМС як основу

сервісних покращень, де локальне планування балансує доступність та стійкість.

Українці, які відчули на собі позитивні зрушення в повсякденному житті завдяки реформам децентралізації, що оживили громади та надали органам місцевого самоврядування (ОМС) більше автономії для локальних ініціатив, найчастіше з теплотою згадували про якісні дороги, що стали символом доступності та зручності в подорожах щоденним маршрутами, — ці зміни відзначали аж 61% респондентів, перетворюючи асфальтовані шляхи на артерії розвитку, де кожна ремонтна бригада ОМС стає творцем простору для спільного руху вперед. Не менш важливим для них виявилося покращення благоустрою та санітарного стану біля будинків, де чисті двори та зелений ландшафт створюють атмосферу гармонії та турботи про близьке оточення, — про це говорили 27% учасників опитування, підкреслюючи, як децентралізація перетворила громади на затишні куточки, наповнені свіжістю та порядком. Ще 23% раділи розширенню умов для дозвілля, де парки та рекреаційні зони стають місцями для сімейних прогулянок і спільних зустрічей, роблячи життя яскравішим і багатшим на приємні моменти, а ті ж 23% відзначали роботу міського транспорту, що став надійним супутником у ритмі дня, полегшуючи переміщення та з'єднуючи людей з можливостями. Нарешті, 17% респондентів підкреслили позитивні зміни в роботі житлово-комунального господарства, де стабільне опалення, чиста вода та своєчасне вивезення сміття перетворюють будинок на справжній дім, наповнений комфортом і спокоєм, — зібравши думки опитуваних складається враження, що децентралізація на справді не абстрактна теорія, а дотична реального щоденного життя. Ці дані, відображені на рисунку 2.2.4 станом на 2020 рік, коли реформи ще набирали обертів у відносно спокійному ритмі, слугують яскравим свідченням потенціалу змін, що надихають на глибший аналіз регіональних особливостей у наступних частинах. [14]

Цей графік підкреслює, як сервісні механізми оживають у практиці, де ОМС на сході, попри виклики, досягли балансу автономії, роблячи реформи інструментом не лише виживання, але й розквіту.

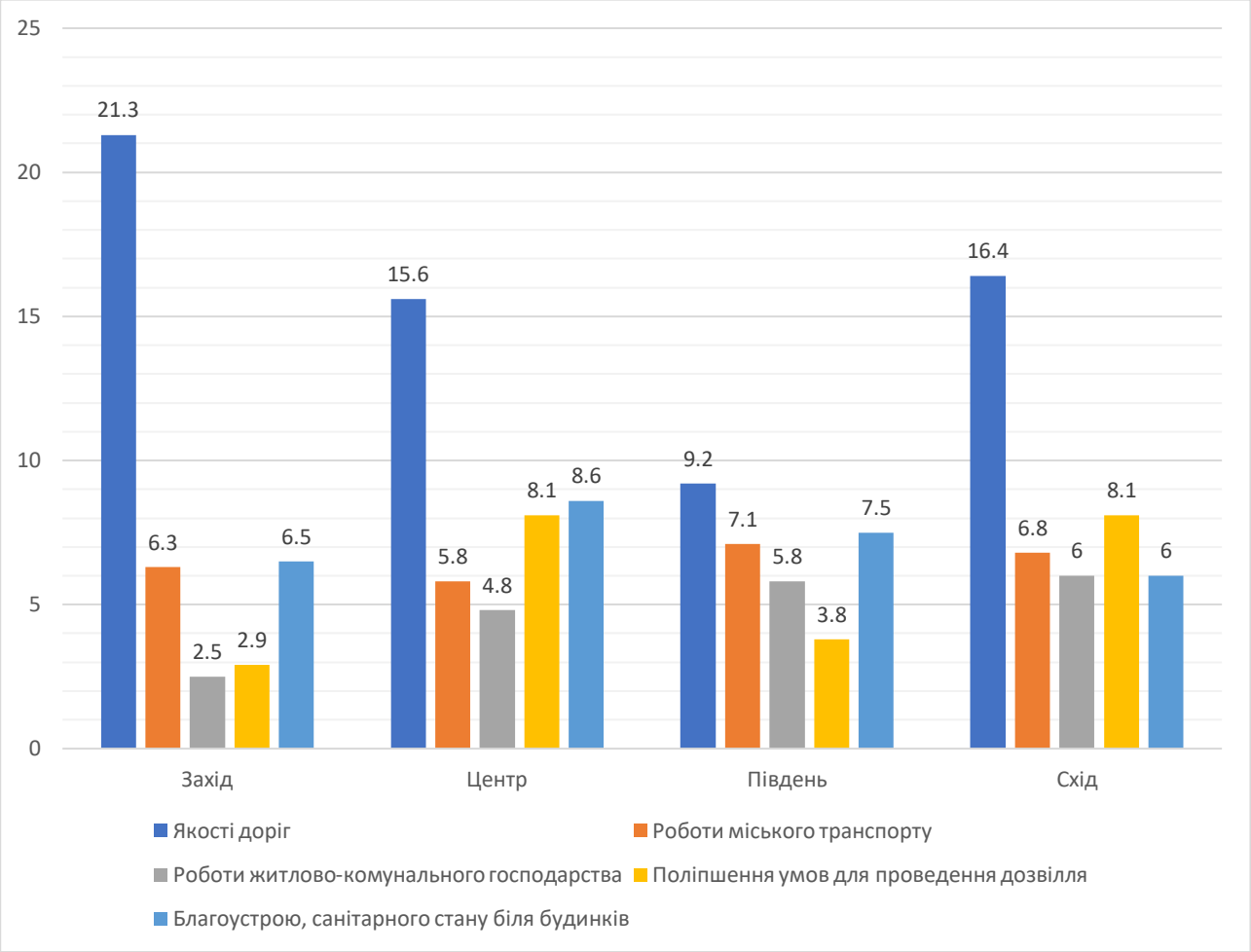


Рис. 2.2.4 Структура оцінок позитивного впливу децентралізації на повсякденне життя (за результатами опитування, 2020 р., % респондентів)

Сервісні аспекти адміністрування ЖКГ в умовах сучасних викликів набувають особливого значення, де децентралізація повноважень ОМС перетворює громади, роблячи послуги не просто функцією, а інструментом спільного спротиву та розвитку. Опитування 2022 р. на рисунку 2.2.5 демонструє, як реформа вплинула на сприйняття стійкості, з фокусом на найбільший і найтяжчий виклик сьогодення – повномасштабне вторгнення, де нові громади стали символом адаптації до кризи.

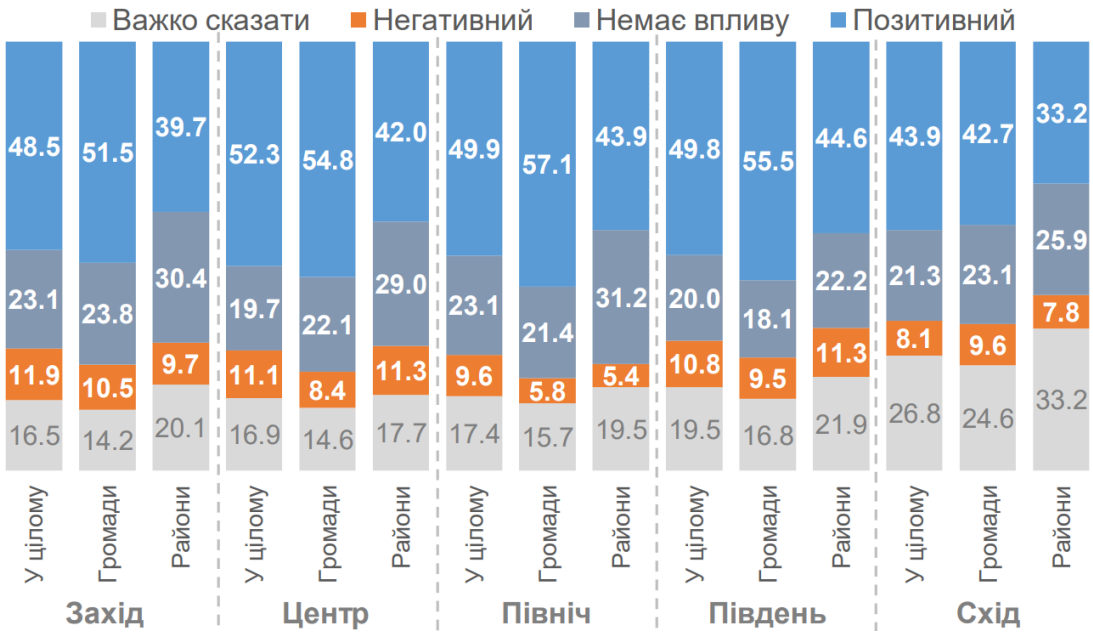


Рис. 2.2.5 Оцінка позитивного впливу децентралізації на спротив вторгненню (2022 р., % респондентів)

Діаграма ілюструє сервісну стійкість реформ: 53,5% респондентів визнають, що нові громади змогли покращити послуги, перетворивши виклики війни на можливості локального розвитку ЖКГ. Це спонукає перейти до глибшого аналізу партнерств ОМС.

Характеристика та аналіз механізмів адміністрування ЖКГ в органах місцевого самоврядування (ОМС) розкривають автономію територіальних громад (ТГ) як основу реформ, де адміністративні, фінансові та сервісні аспекти переплітаються для оптимізації ресурсів і послуг, роблячи ОМС координаторами утримання мереж, тарифів і партнерств з приватним сектором. Бакуменко В. Д. [75] у "Статтях до енциклопедії державного управління" закладає концептуальний фундамент балансу влади, що надихає ОМС на стратегічне планування ЖКГ, роблячи громади партнерами в національному розвитку.

Потенціал механізмів ОМС у ТГ стає основою реформ, де адміністративна структура поєднується з фінансовою автономією та сервісною орієнтацією на споживача, створюючи ланцюг стійкості та розвитку. Реформи стикаються з викликами, що додають глибини аналізу, перетворюючи бар'єри на

уроки для ОМС, де дублювання функцій чи регіональні диспропорції стають сходинками до вдосконалення.

2.3. Проблеми та розбіжності в підходах до розв'язання завдань реформування: методичний аналіз

Проблеми та розбіжності в підходах до реформування адміністрування ЖКГ в умовах воєнного стану є невід'ємним аспектом трансформацій публічної сфери, підкреслюючи складність і багатовимірність процесів. Автономія органів місцевого самоврядування (ОМС) слугує інструментом підвищення стійкості громад, забезпечуючи баланс ресурсів і потреб територіальних громад. З 2014 року автономія ОМС сприяла локальному розвитку, підвищенню покриття послуг і інноваційним підходам до управління. Водночас виклики включають дублювання функцій між центром і регіонами, нерівність фінансування мереж та сервісів, що проявляється в контрасті між громадами Київщини та східних регіонів, постраждалих від руйнувань. Батанова О. В. [20] у збірнику конференції обґрунтовує проблеми як стимул для гібридних стратегій, роблячи ОМС суб'єктами балансу в умовах адаптації. Євтушенко О. Н. та Ємельянов В. М. [34] поглиблюють аналіз розбіжностей в інститутах ОМС як ключові виклики, що вимагають методичного підходу для гармонізації.

Методичний аналіз розбіжностей у підходах до розв'язання завдань реформування адміністрування ЖКГ дозволяє систематизувати проблеми як багатогранний процес, де інституційні, фінансові та сервісні аспекти переплітаються, створюючи основу рисунка 2.3.1 для гармонізації стратегій органів місцевого самоврядування (ОМС) у децентралізованих громадах, перетворюючи виклики на сходинки вдосконалення та натхнення для динамічного розвитку. Цей аналіз, натхненний перспективами реформ, що поєднують автономію з централізованим наглядом, підкреслює необхідність інструментів для подолання розбіжностей, роблячи проблеми не бар'єрами, а мозаїкою можливостей, де дублювання повноважень, нерівність ресурсів і прогалини в якості послуг утворюють циклічний потік, що вимагає системного підходу для перетворення тіні на джерело натхнення, наповненого енергією спільної перемоги над труднощами.

Для глибшого розкриття цих типів проблем доцільно перейти до їхнього методичного аналізу, де кожен аспект розкриється як ключ до гармонії реформ, наведено схему, що ілюструє типи розбіжностей та їх конвергенцію до методичного підходу.

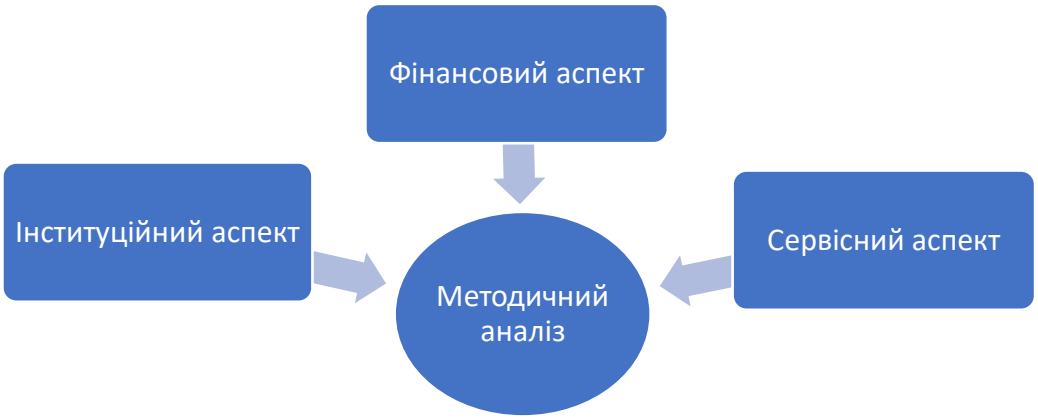


Рис. 2.3.1 Схема типів розбіжностей у реформах ЖКГ

На схемі Рис. 2.3.1 візуалізовано переплетіння інституційних розбіжностей (дублювання повноважень), фінансових викликів (нерівність ресурсів) та сервісних прогалин (якість послуг), що формує циклічний потік проблем, який потребує методичного аналізу для гармонізації, перетворюючи схему на інструмент для органів місцевого самоврядування (ОМС). Візуалізація підкреслює взаємопов'язаність елементів, де PEST-оцінка та SWOT стають основою стратегій удосконалення, створюючи підґрунтя для осмислення сервісних проблем як фактора балансу реформ.

Інституційні розбіжності в адмініструванні ЖКГ проявляються в дубуванні повноважень між центром і органами місцевого самоврядування (ОМС), що створює адміністративні перешкоди в плануванні тарифів і мереж, гальмуючи оперативність на місцях. Кадровий дефіцит (30% ТГ, особливо на сході) обмежує ефективність моніторингу, вимагаючи гібридних стратегій. Буданов [7] зазначає, що інституційні механізми в ТГ попри розбіжності забезпечують ефективність, де дефіцит перетворюється на стимул для партнерств, роблячи ОМС провідниками змін, а планування тарифів — мостом між центром і громадою.

Фінансові виклики в адмініструванні ЖКГ проявляються в нерівності бюджетів між центром і територіальними громадами (ТГ), особливо в східних

регіонах з дефіцитом 20% на утримання мереж через руйнування. Органам місцевого самоврядування (ОМС) необхідно балансувати субвенції від центру та власні надходження для локальних програм. Субвенції 2022–2025 років зросли на 82,2% у 2022 р. для опалення закладів ВПО, слугуючи каталізатором формування спеціальних фондів для інвестицій у каналізацію чи енергоефективність [80].

Конференція [62] ілюструє ранні приклади фінансового планування, де розбіжності між субвенціями та власними доходами стимулювали оптимізацію ресурсів для утримання мереж. У східних регіонах дефіцит 20% гальмує відновлення, але субвенції 2022–2025 років забезпечують впровадження програм для мереж. Ці виклики підкреслюють складність процесу реформ, роблячи його циклічним і відкритим для удосконалення [43].

PEST-аналіз фінансових проблем реформування ЖКГ в умовах воєнного стану в Україні (2020–2025 рр.) спрямований на ідентифікацію зовнішніх факторів, що впливають на бюджетну автономію органів місцевого самоврядування (ОМС), розкриваючи розбіжності між потенціалом реформ і викликами оптимізації фінансування тарифів, мереж та інвестицій. Матриця охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори в додатку Б, дозволяючи виявити ризики й можливості та перейти до рекомендацій щодо гармонізації бюджетів територіальних громад (ТГ) для підвищення ефективності послуг.

Для повноти осмислення результатів PEST-аналізу фінансових проблем реформування ЖКГ, де політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори переплітаються в складну мережу впливів, доцільно перейти до синтезу ключових висновків, що дозволяє виділити домінуючі тенденції та перспективи для органів місцевого самоврядування (ОМС). Цей синтез розкриває, як критичні елементи, такі як дублювання законодавства та інфляція тарифів, створюють напругу в бюджетах територіальних громад (ТГ), водночас відкриваючи вікна для стратегічного розвитку через інвестиції ПІМ та цифризацію, перетворюючи зовнішні впливи на інструменти адаптації. Для наочності цього балансу наведено схему рисунок 2.3.2 у формі двох блоків

"Ризики" та "Можливості", що візуалізує ключові висновки аналізу, слугуючи практичним орієнтиром для планування гармонізації ресурсів у децентралізованій системі [43].

Рис. 2.3.2 Схема ризиків та можливостей фінансових проблем реформування ЖКГ в умовах військового часу (PEST-аналіз)

Критичні фактори в PEST-матриці фінансових проблем реформ ЖКГ включають дублювання законодавства (політичний фактор), що створює адміністративні перешкоди та посилює залежність органів місцевого самоврядування (ОМС) від центру, та інфляцію тарифів (економічний фактор), ускладнюючи стійкість бюджетів територіальних громад (ТГ). Міграція ВПО (соціальний фактор) збільшила субсидії на послуги на 82% у 2022 р., створюючи навантаження на мережі, тоді як цифровий розрив (технологічний фактор) залишає 30% ТГ поза платформами KPI, гальмуючи моніторинг і посилюючи нерівність схід/захід. Ці елементи з високим впливом і імовірністю вимагають уваги для динамічних трансформацій [1]. Вікна можливостей у матриці охоплюють об'єднання ТГ (політичний фактор) як каталізатор спільних фінансових стратегій

для відновлення мереж і тарифів. Інвестиції Програми ПІМ (економічний фактор) забезпечують 224,2 млрд грн на 2025 р. для модернізації інфраструктури та енергоефективності. Опитування споживачів для KPI (соціальний фактор) формує баланс через діалог з громадою. Платформи для партнерств (технологічний фактор) оптимізують витрати на 15% через онлайн-тендери, з'єднуючи громади для спільного успіху [77]. При плануванні стратегій удосконалення фінансових механізмів реформ ЖКГ необхідно врахувати PEST-інтеграцію з регіональними особливостями, де політичні зміни законодавства поєднуються з економічними інвестиціями, соціальними опитуваннями та технологічними платформами, створюючи баланс субвенцій і локальних доходів для гармонійного розвитку ТГ. Загрози включають дефіцит на 20% у воєнних регіонах через окупацію та рецесію, що вимагає гібридних стратегій для 2026 р., роблячи методичний аналіз дороговказом до стійкості [77].

Сервісні проблеми адміністрування ЖКГ в умовах воєнного стану є чутливим аспектом реформ, де розбіжності в якості послуг відображають нерівність громад, вимагаючи від органів місцевого самоврядування (ОМС) креативності для гармонізації локальних ініціатив з національними стандартами. У регіональному вимірі покриття послугами на заході (Львівщина) сягає 90% завдяки KPI, тоді як на сході (Харківська, Донецька області) — 70% через руйнування інфраструктури та логістичні збої. Конференція [63] розкриває моделі моніторингу як інструмент подолання розбіжностей, де KPI дозволяють ОМС реагувати на скарги, роблячи послуги ближчими до потреб жителів, але регіональна нерівність (20% диспропорція покриття) нагадує про ширшу мозаїку реформ, де західні громади надихають східні партнерствами для утримання мереж.

Для прогнозування розбіжностей на 2026 р. на основі PEST-аналізу наведено таблицю сценаріїв 2.3.1, що моделює три траєкторії — оптимістичну, базову та песимістичну — з акцентом на вплив факторів на фінансову автономію органів місцевого самоврядування у ЖКГ, слугуючи інструментом стратегічного планування.

Таблиця 2.3.1

Сценарії реформування системи ЖКГ на основі REST-аналізу

Сценарій	Опис	Ключові фактори	Вплив на ОМС	Рекомендації
Оптимістичний	Швидка гармонізація	Політичні (EU Green Deal), економічні (ПІІМ)	+25% автономії	Партнерства, KPI.
Базовий	Стабільний баланс	Соціальні (опитування), технологічні (платформи)	+15% спроможності	Локальні програми.
Песимістичний	Посилення розбіжностей	Економічні (інфляція), політичні (окупація)	Дефіцит 20%	Резервні фонди.

Таблиця відображає, як сценарії перетворюють фактори PEST на прикладні прогнози, мотивуючи ОМС до створення гнучких стратегій, що підтримують узгодженість реформ.

Методичний аналіз розбіжностей у підходах до розв'язання завдань реформування адміністрування ЖКГ базується на PEST-аналізі фінансових проблем, синтезуючи зовнішні фактори в рекомендації для гармонізації стратегій органів місцевого самоврядування (ОМС) у територіальних громадах (ТГ), перетворюючи ризики на інструменти стійкого розвитку. Аналіз підкреслює комплексний підхід, де політичні фактори (дублювання законодавства) доповнюються економічними (інфляція тарифів), соціальними (міграція ВПО) і технологічними (цифровий розрив), створюючи основу для балансу субвенцій і локальних доходів з акцентом на моніторинг.

Для подолання політичних розбіжностей рекомендується посилити міжвідомчу координацію через цифрові платформи, зменшуючи дублювання повноважень і оптимізуючи трансфер субвенцій для тарифів, підвищуючи спроможність ОМС у плануванні мереж. Економічні виклики (залежність від субвенцій — 60% доходів ТГ) вимагають регіональних фондів інвестицій, інтегрованих з ПІІМ для зростання власних надходжень і міжмуніципальних угод. Соціальні фактори (навантаження від ВПО) потребують програм моніторингу скарг з KPI для підвищення задоволеності та балансу якості послуг. Технологічні розбіжності (цифровий розрив — 30% ТГ без платформ)

гармонізуються впровадженням онлайн-тендерів і big data для ризиків, оптимізуючи інвестиції в мережі та адаптивність до кризи.

Рекомендації для гармонізації базуються на PEST-факторах, перетворюючи розбіжності на стратегічний план для органів місцевого самоврядування (ОМС), де політична координація поєднується з економічними інвестиціями, соціальними опитуваннями та технологічними платформами, створюючи цикл удосконалення бюджетів територіальних громад (ТГ) для ЖКГ. Це зменшить дефіцит у воєнних регіонах і посилить стійкість реформ, роблячи громади осередками балансу для сталого розвитку.

Розгляд проблем і розбіжностей у підходах до реформування адміністрування ЖКГ дозволяє систематизувати інституційні, фінансові та сервісні виклики як взаємопов'язані елементи, що формують підґрунтя для узгодження стратегій органів місцевого самоврядування (ОМС). Аналіз окреслює механізми подолання розбіжностей — від усунення дублювання повноважень і вирівнювання ресурсних можливостей до підвищення якості послуг — перетворюючи бар'єри на джерела зростання.

Батанова О. В. [20] у матеріалах конференції підкреслює, що поєднання інституційних рішень і сервісних інновацій надає громадам стійкості, а методичні підходи стають орієнтиром у пошуку балансу між автономією та наглядом. Євтушенко О. Н. та Ємельянов В. М. [34] наголошують на стратегічній ролі інституційного планування, що дозволяє ОМС вирішувати розбіжності та вибудовувати узгоджені системи надання послуг ЖКГ. Розбіжності постають як вузли можливостей, об'єднуючи територіальні громади у простір розвитку, що підводить до формування стратегічних рекомендацій.

Висновки до розділу 2

Аналіз сучасного стану реформування механізмів публічного адміністрування наданням житлово-комунальних послуг (ЖКП) в умовах воєнного стану розкриває динаміку трансформацій, де автономія органів місцевого самоврядування (ОМС) сприяє стійкості громад через локальні ініціативи та адаптацію. Наукова інформація та статистичні дані ілюструють

еволюцію підходів від загальних тенденцій до індикаторів, демонструючи посилення фінансових потоків і сервісних моделей, роблячи громади осередками самостійності, де планування тарифів і утримання мереж забезпечує баланс потреб і стратегій. Механізми адміністрування в ОМС поєднують адміністративну структуру з фінансовими інструментами та сервісною орієнтацією, створюючи взаємодію, що наповнює територіальні громади (ТГ) розвитком, перетворюючи виклики на можливості для інновацій, з акцентом на інвестиції в інфраструктуру та KPI для навігації реформ.

Ці механізми набувають глибини в контексті проблем, де дублювання функцій, регіональна нерівність та сервісні прогалини додають рельєфу реформам, підкреслюючи роль автономії в методичному синтезі. Дублювання повноважень між центром і регіонами, фінансові диспропорції в бюджетах ТГ та прогалини в якості послуг утворюють циклічний потік викликів, що вимагає системного підходу для гармонізації. Методології дослідження публічного управління еволюціонували від теоретичних конструкцій до емпіричних інструментів, осмислюючи розбіжності як етапи зростання, де виклики війни з 2022 року, змінюючи реальність і роблячи прогнозування непередбачуваним, перетворюються на уроки гнучкості, наповнені перспективою для вдосконалення, де ОМС координують ресурси та ініціативи, роблячи реформи реальністю для громад.

Сфера ЖКГ є ключовою ланкою потреб пересічного українця, адже від якості опалення до стабільності водопостачання залежить ритм життя громади, де послуга забезпечує єдність і стабільність, перетворюючи будинок на простір турботи. У сучасному контексті технологічний прогрес варіюється від платформ моніторингу в центрі до базових інструментів на сході, роблячи обізнаність про ОМС, права та обов'язки основою для перетворення споживачів на учасників реформ, де опитування слугують інструментом влади для діалогу з енергією участі. Розвиток методологій публічного управління, зокрема PEST-підходів, поглиблює осмислення розбіжностей як етапів еволюції, де виклики війни з 2022 року трансформуються в орієнтири вдосконалення. У цій перспективі ОМС координують ресурси та рішення,

перетворюючи реформування на інструмент підвищення якості послуг і можливостей громад.

У контексті емоційного напруження та вразливості населення під впливом воєнних загроз стабільність державного управління залежить від сфер, що забезпечують передбачуваність. Система ЖКГ виконує функцію опори повсякденного комфорту, створюючи основу соціальної сталості та взаємодій. Попри складність прогнозування в динамічних умовах, аналітичні інструменти залишаються необхідними для оцінки прогресу реформ з 2014 року як тривалого процесу інституційного та сервісного оновлення.

Спираючись на результати опитувань, оприлюднених у фахових джерелах статистичної інформації, PEST-аналіз сприяє системному осмисленню наявних розбіжностей як елементів еволюції управлінських практик та потенційних напрямів удосконалення. У такій перспективі реформа постає як послідовний процес, у якому виклики масштабної війни з 2022 року трансформуються в імпульси для перегляду підходів і зміцнення управлінських рішень. Це надає органам місцевого самоврядування можливість ефективніше координувати ресурси та реалізовувати зміни, забезпечуючи практичне втілення реформ у громадах і формуючи підґрунтя для подальших стратегічних рекомендацій.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ НАДАННЯМ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙСЬКОГО ЧАСУ

3.1. Розробка моделей та схем стратегій оптимізації реформування адміністрування ЖКГ

Попередній розділ, присвячений аналітичному огляду сучасного стану реформування механізмів публічного адміністрування наданням ЖКП в умовах воєнного стану, створює підґрунтя для проблемно-рекомендаційних аспектів, де автономія органів місцевого самоврядування (ОМС) набуває стратегічного значення через розробку гібридних моделей оптимізації, обґрунтування напрямів розв'язання завдань та оцінку перспектив впровадження стратегій. Дослідження акцентує перетворення емпіричних висновків і розбіжностей у інструменти вдосконалення, з фокусом на інноваційні підходи до управління ресурсами та послугами, що сприяють стійкому розвитку територіальних громад (ТГ). Методологічні засади слугують рамками для гармонізації автономії ОМС з централізованим наглядом, забезпечуючи баланс локальних ініціатив і національних пріоритетів, що відкриває шлях до стратегічного планування в сфері ЖКП як елемента соціально-економічної стабільності.

Загальна модель стратегій оптимізації реформування адміністрування ЖКГ в умовах воєнного стану є синтезом теоретичних засад першого розділу та аналітичних висновків другого, де автономія органів місцевого самоврядування (ОМС) перетворюється на гнучку гібридну систему, наповнену інноваціями та перспективою стійкого розвитку громад, роблячи кожну територіальну громаду (ТГ) простором балансу ресурсів і потреб. Гібридна модель інтегрує KPI для моніторингу ефективності послуг, партнерства з приватним сектором для модернізації мереж та локальне планування тарифів, перетворюючи виклики дублювання функцій і регіональної нерівності на можливості для рішень, де ОМС стають стратегічними партнерами в процесі реформ. Батанова О. В. [20] у збірнику конференції підкреслює перспективи гібридних стратегій, де інтеграція KPI з

партнерствами дозволяє ОМС оптимізувати адміністрування ЖКГ, роблячи громади спроможними та готовими до викликів, що можна розглянути на рисунку 3.1.

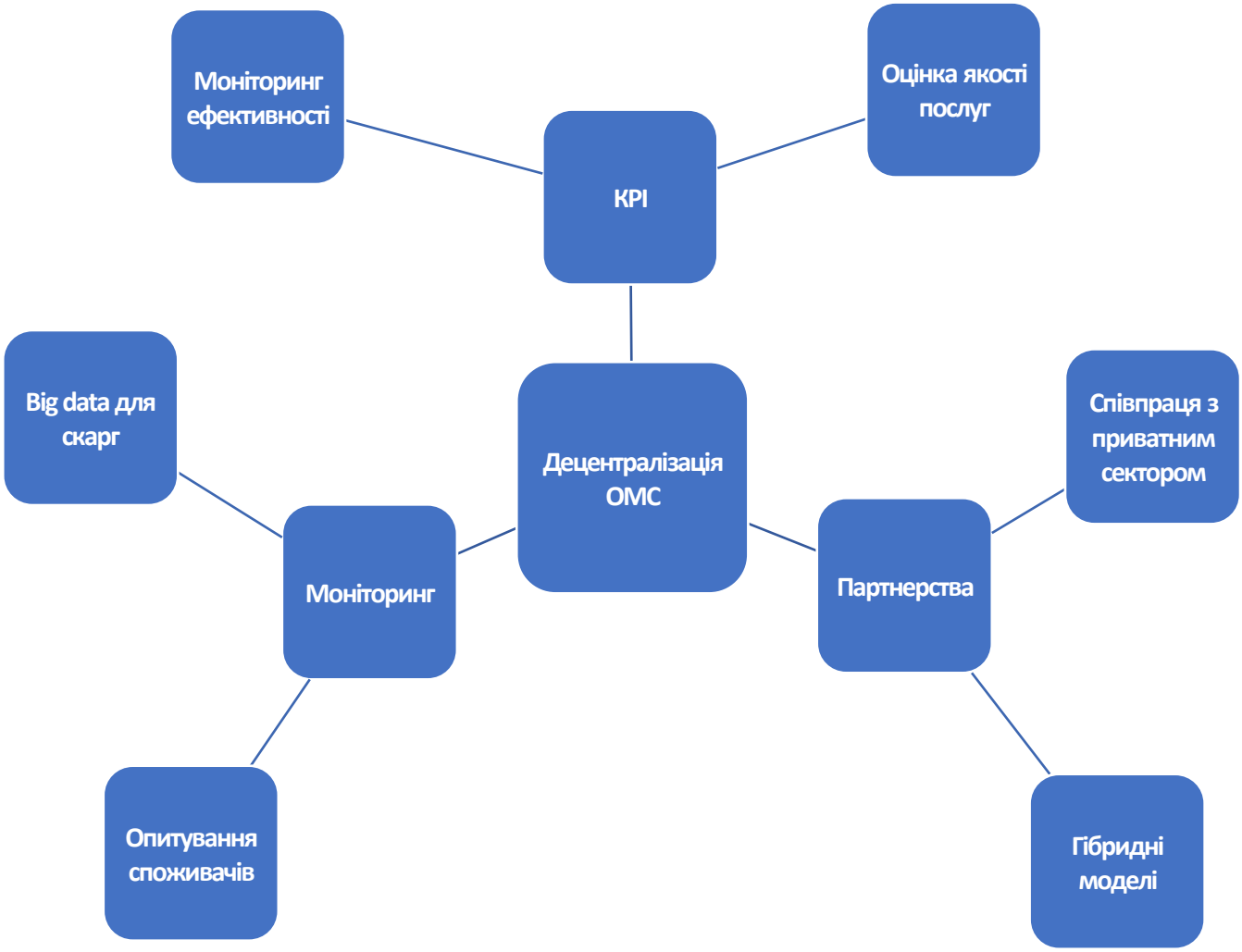


Рис. 3.1 Загальна модель оптимізації реформування адміністрування ЖКГ

Ця модель синтезує теорію та аналіз, відкриваючи шлях до схем оптимізації, де адміністративні, фінансові та сервісні аспекти переплітаються в гібридну систему, створюючи основу для інструментів органів місцевого самоврядування (ОМС), що забезпечують стійкий розвиток громад.

Адміністративні схеми оптимізації реформування адміністрування ЖКГ є фундаментальним елементом, де трансфер повноважень від центру до органів місцевого самоврядування (ОМС) формує динамічний цикл локальних ініціатив і стратегічного планування, роблячи територіальні громади (ТГ) творцями комфорту, де норми сприяють розвитку мереж і тарифів. Цей цикл створює систему управління, де центр встановлює рамки, ОМС адаптують їх до

локальних реалій, ТГ реалізують на місцях, а моніторинг забезпечує оцінку результатів. Буданов [7] розкриває цей механізм як основу циклічного трансферу, де повноваження від центру до ОМС до ТГ забезпечують регламентацію, перетворюючи громади на осередки самостійності. У практиці цикл трансферу реалізується як послідовність, де центр встановлює рамки, ОМС адаптують їх, ТГ реалізують програми, а моніторинг замикає оцінку, перетворюючи рутину на динамічний процес оптимізації адміністрування ЖКГ.

Схема циклу трансферу рисунку 3.2 ілюструє замкнуту систему, де кожен етап сприяє ефективності, роблячи ОМС стратегічними координаторами [40].

Рис. 3.2 Структура циклу трансферу повноважень в адмініструванні ЖКГ

Схема "Структура циклу трансферу повноважень в адмініструванні ЖКГ" є ітеративною моделлю, що відображає процес передачі повноважень від центрального рівня до органів місцевого самоврядування (ОМС) і територіальних громад (ТГ) у сфері ЖКГ. Модель циклічна, з постійним зворотним зв'язком для коригування, включаючи 4 етапи: оцінку готовності, планування та делегування, реалізацію та операцію, моніторинг та коригування, з інструментами (KPI, партнерства, нормативна база). Вона базується на регіональному підході до ЖКГ як системного об'єкта, зменшуючи монополізм і стимулюючи локальні ініціативи (утримання мереж, тарифи), але вимагає балансу між центром і регіонами.

Фінансові схеми оптимізації реформування адміністрування ЖКГ в умовах воєнного стану забезпечують автономію органів місцевого самоврядування, де баланс загального і спеціального фондів бюджетів територіальних громад сприяє раціональному розподілу ресурсів для утримання мереж, тарифів та інвестицій в інфраструктуру. Загальний фонд фінансує щоденні послуги (опалення, водопостачання), спеціальний — довгострокові інвестиції (модернізація мереж, енергоефективність), підвищуючи спроможність ТГ на 18–25% у стабільних регіонах.

Видатки загального фонду зросли з 422,4 млрд грн (2021) до 531,8 млрд грн (2024), приріст на 109,3 млрд грн (+25,9%), через інфляцію та зростання вартості послуг (оплата праці, комунальні послуги, соціальні виплати). Видатки спеціального фонду зменшилися з 174,8 млрд грн (2021) до 169,6 млрд грн (2024), падіння на 5,2 млрд грн (-3,0%), через зміщення пріоритетів на поточні видатки в воєнний час і нестабільність доходів. Динаміка відображає орієнтацію на базові публічні послуги (освіта, соціальна сфера, ЖКГ, культура, спорт), балансуючи щоденні потреби з інвестиційними пріоритетами. Рисунок 3.3 ілюструє динаміку видатків загального та спеціального фондів, відображаючи переорієнтацію місцевихбюджетів на поточні потреби в умовах воєнного стану, з акцентом на частку ЖКГ як базової сфери.

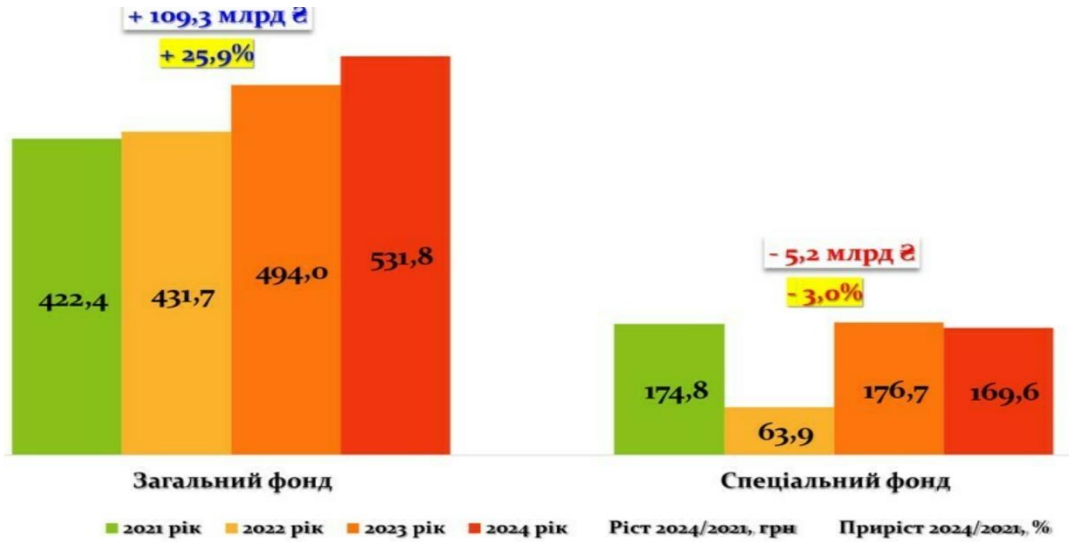


Рис. 3.3 Динаміка видатків загального та спеціального фондів (2021–2024 рр., млрд грн)

Графік показує зростання загального фонду на 25,9%, що свідчить про посилення поточних видатків на ЖКГ в умовах кризи. Зменшення спеціального фонду на 3,0% відображає зміщення акцентів на стабільність базових послуг, підкреслюючи важливість фінансової рівноваги для реформ і передумови для аналізу сервісних схем. У ранніх етапах реформування фінансових аспектів адміністрування ЖКГ розподіл ресурсів між загальним і спеціальним фондами слугує стратегічним інструментом гармонізації локальних ініціатив для органів місцевого самоврядування (ОМС), перетворюючи громади на осередки фінансової зрілості. Батанова О. В. [20] у збірнику конференції обґрунтовує перспективи гібридних стратегій розподілу ресурсів, де ОМС оптимізують видатки на утримання інфраструктури, створюючи простір для автономії територіальних громад (ТГ), де якість послуг забезпечує баланс реформ. Автономія ТГ набуває форми гнучкої системи, де субвенції від центру доповнюються власними надходженнями.

Сервісні схеми оптимізації реформування адміністрування ЖКГ в умовах воєнного стану є складовою адміністративних і фінансових механізмів, де органи місцевого самоврядування (ОМС) координують послуги з акцентом на стійкість і якість утримання мереж. Кожна територіальна громада (ТГ) формує локальні підходи, де моніторинг скарг стає системою для вдосконалення. Сервісні схеми інтегрують KPI з партнерствами як гнучку систему, де ОМС обробляють зворотний зв'язок від жителів, перетворюючи скарги на заходи покращення, роблячи адміністрування ЖКГ інструментом діалогу влади та громади. Конференція [63] обґрунтовує моделі моніторингу як основу сервісних схем, де KPI забезпечують оперативне коригування послуг, перетворюючи норми на практичні інструменти для підвищення задоволеності в ТГ [52], [10], [46], [54].

Схема циклу моніторингу на рисунку 3.4 ілюструє замкнуту систему, де скарги перетворюються на KPI для оцінки, що ведуть до покращення послуг, з зворотним зв'язком для вдосконалення. Модель враховує опитування та аналітику даних, дозволяючи ТГ реагувати на проблеми та проактивно модернізувати утримання мереж.

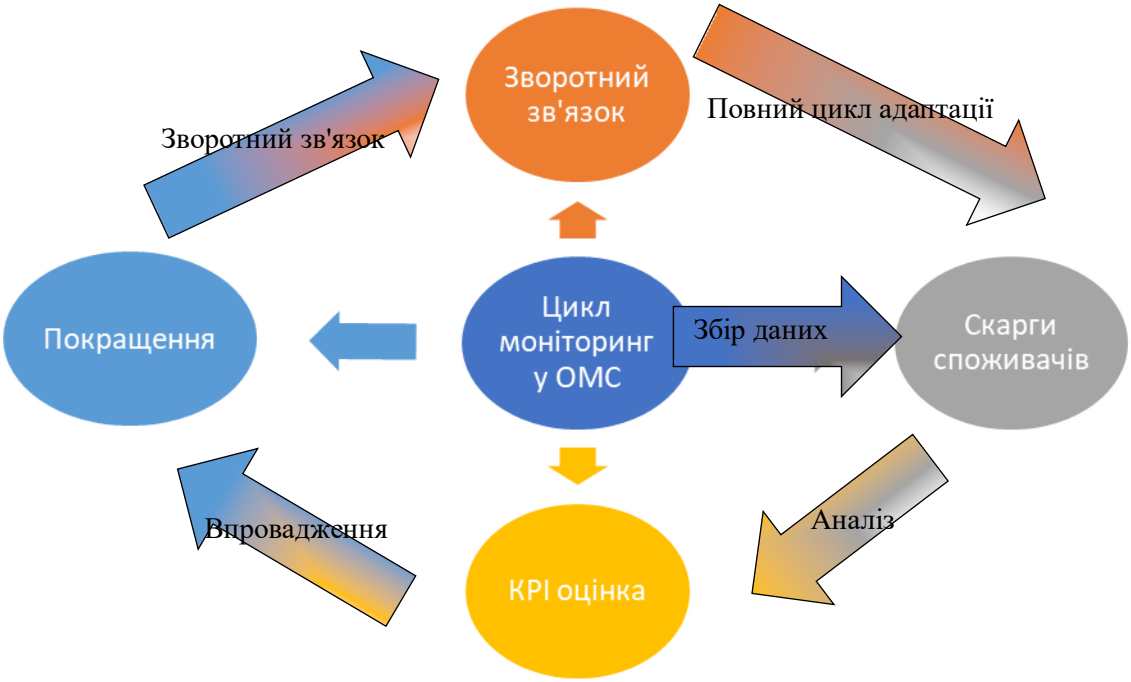


Рис. 3.4 Схема циклу моніторингу в сервісних механізмах адміністрування ЖКГ

У цій моделі автономія територіальних громад (ТГ) набуває форми гнучкої системи, де партнерства з приватним сектором доповнюють локальні зусилля, створюючи простір для сервісних інновацій, що забезпечують стійкість мереж і перспективи зростання.

Удосконалення підходів до реформування адміністрування ЖКГ в умовах воєнного стану потребує інструменту для структурування проблематики та виявлення закономірностей розвитку територіальних громад. SWOT-аналіз слугує аналітичною рамкою, що розкриває сильні сторони автономії органів місцевого самоврядування як рушія локального розвитку, окреслює слабкі місця (дублювання функцій, бюрократичні перепони), ідентифікує можливості (інноваційні партнерства з приватним сектором) та оцінює загрози (воєнні руйнування). Цей підхід перетворює аналіз на процес осмислення потенціалу, де сильні сторони стають підґрунтям для подолання слабкостей, пов’язаних із регіональною нерівністю фінансування мереж. Бакуменко В. Д. [3] формує концептуальне підґрунтя балансу владних повноважень, мотивуючи застосування SWOT для оптимізації ресурсів ЖКГ і посилення спроможності громад. В додатку В подано матрицю SWOT-аналізу, що

ілюструє сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (O) та загрози (T) стратегій реформування з прикладами для східних регіонів як кейсів стійкості [74].

Сильні сторони - Автономія ОМС забезпечує гнучке тарифне планування та орієнтацію послуг на потреби населення. Зростання бюджетів громад створює умови для інвестицій у модернізацію. Партнерства з приватним сектором і застосування KPI-моніторингу підвищують якість управління та довіру до ОМС.

Слабкі сторони - Дублювання повноважень ОМС і державних органів спричиняє адміністративні затримки та обмежує автономію. Кадровий дефіцит, низька фінансова спроможність малих громад і недостатня цифровізація ускладнюють модернізацію інфраструктури та моніторинг послуг. Обмежені компетенції у партнерствах стримують оптимізацію.

Можливості стратегій - Партнерства з приватним сектором та міжнародна допомога відкривають доступ до інвестицій у модернізацію інфраструктури. Ініціативи EU Green Deal стимулюють розвиток енергоефективності. Цифрові платформи KPI та міжмуніципальна співпраця розширюють можливості підвищення якості послуг і фінансової спроможності громад.

Загрози стратегій - Війна руйнує інфраструктуру та порушує надання послуг. Економічна рецесія скорочує доходи бюджетів громад і посилює міжрегіональну нерівність. Енергетична криза, інфляція та жорсткі регуляторні вимоги підвищують витрати ЖКГ і обмежують тарифну гнучкість, а політична нестабільність гальмує реформування.

Матриця стратегій базується на SWOT-аналізі стратегій реформування адміністрування ЖКГ в умовах воєнного стану, з фокусом на роль органів місцевого самоврядування (ОМС) у оптимізації послуг, ресурсах і стійкості територіальних громад (ТГ). Вона перетворює SWOT на практичні дії в додатку Г: SO-стратегії використовують сильні сторони для можливостей, залучаючи інвестиції для модернізації мереж ЖКГ; WO-стратегії долають слабкості через можливості, наприклад, грантами для спрощення регламентації тарифів; ST-стратегії захищають сильні сторони від загроз локальними програмами

відновлення; WT-стратегії мінімізують слабкості і загрози через цифризацію та угоди, скорочуючи витрати на 15%.

Матриця не лише синтезує потенціал реформ, але й надихає на напрями розв'язання проблем, що стають основою для рекомендацій в наступному додатку Ґ.

Моделі оптимізації реформування адміністрування ЖКГ в умовах воєнного стану ґрунтуються на поєднанні автономії ОМС, гібридних механізмів управління та SWOT-аналізу. Взаємодія адміністративних, фінансових і сервісних інструментів забезпечує трансфер повноважень, тарифне планування й моніторинг якості послуг, формуючи основу для практичних рекомендацій з удосконалення управління ЖКГ.

3.2. Напрями розв'язання проблем та обґрунтовані рекомендації для органів місцевого самоврядування

Напрями реформування адміністрування ЖКГ в умовах воєнного стану спрямовані на усунення дублювання повноважень, фінансової нерівності та сервісних диспропорцій. Вони передбачають чітку регламентацію компетенцій, збалансування ресурсів, запровадження KPI та розвиток партнерств. SWOT-аналіз забезпечує трансформацію проблем у конкретні управлінські рішення, що підвищують інституційну спроможність громад.

Інституційні напрями передбачають чітку регламентацію повноважень ОМС для усунення дублювання функцій і подолання кадрового дефіциту. Це забезпечує ефективне тарифне планування, моніторинг мереж і підвищення управлінської спроможності громад через локальні нормативні акти та систему професійної підготовки кадрів.

Фінансові механізми ґрунтуються на збалансуванні субвенцій і власних доходів ОМС для подолання бюджетної нерівності та забезпечення фінансової стійкості громад. Диверсифікація фондів і спрямування субвенцій на інвестиційні потреби створюють умови для модернізації інфраструктури.

Фінансова автономія громад посилює інвестиційний потенціал і стабільність надання послуг. Цільові субвенції та спеціальні фонди забезпечують фінансування відновлення мереж і заходів з енергоефективності, підвищуючи фінансову спроможність ОМС. Для наочності рекомендацій з розв'язання фінансових проблем наведено таблицю 3.1, що систематизує ключові проблеми, напрями та приклади ТГ на принципах диверсифікації фондів для автономії ОМС.

Таблиця 3.1

Методичні рекомендації щодо розв'язання фінансових проблем адміністрування ЖКГ з урахуванням автономії ТГ

Проблема	Напрям розв'язання	Приклад ТГ
Нерівність субвенцій vs власних доходів	Диверсифікація фондів (40% субвенцій на спеціальний фонд)	Конотопська рада: перерозподіл субвенцій 2022–2025 для модернізації мереж, автономія +15%.
Дефіцит інвестицій у відновлення	Локальні програми з грантами EU	Східні ТГ (Харківська обл.): програми ПІМ 2025 для енергоефективності, інвестиції +20%.
Дублювання видатків на утримання	Аудит розподілу фондів щорічно	Галицька ТГ: баланс загального/спеціального фонду для тарифів, оптимізація 12%.
Залежність від центру (60% доходів)	Міжмуніципальні угоди для спільного фінансування	Рівненська обл. ТГ: угоди 2023 для інвестицій у каналізацію, доходи +10%.
Регіональна нерівність (схід 20% дефіцит)	Гібридні стратегії з донорською підтримкою	Донецька обл. ТГ: гранти USAID для мереж, баланс субвенцій 2024.

Представлена таблиця впорядковує ключові напрями та акцентує роль органів місцевого самоврядування в подоланні фінансових диспропорцій через стратегії стійкості. Диверсифікація джерел фінансування слугує практичним орієнтиром для реформ, готуючи громади до зовнішніх викликів.

Сервісні напрями спрямовані на підвищення якості послуг через стандарти оцінки, моніторинг і розвиток партнерств. Систематичний зворотний зв’язок і цифрові платформи забезпечують коригування роботи комунальних служб, а гібридні партнерства з приватними операторами розширюють доступність і ефективність ЖКГ.

SWOT-аналіз перетворює проблеми адміністрування ЖКГ в умовах воєнного стану на практичні рекомендації для громад. Сильні сторони доповнюються партнерствами, слабкі — долаються зовнішніми ресурсами, загрози — гібридними моделями. Матриця TOWS трансформує теоретичні висновки на операційні стратегії (SO, WO, ST, WT).

1) SO-стратегії - Використання сильних сторін ОМС для реалізації можливостей через партнерства та технології EU Green Deal, KPI-моніторинг і міжмуніципальні угоди підвищує ефективність тарифного планування та модернізацію мереж.

2) WO-стратегії - Слабкі сторони долаються зовнішніми ресурсами: дублювання повноважень усувається грантами, кадровий дефіцит — навчальними програмами, низька спроможність малих громад — цифровими інструментами, обмежена компетенція — партнерствами з приватним сектором.

3) ST-стратегії - Сильні сторони захищаються від загроз: автономія ОМС забезпечує локальні програми відновлення мереж, KPI-моніторинг нейтралізує політичну нестабільність, гібридні партнерства підтримують стійкість інфраструктури.

4) WT-стратегії - Мінімізація слабких сторін і загроз через оптимізацію регламентації, навчання кадрів, міжмуніципальні угоди та цифровізацію KPI для зниження ризиків та стабілізації послуг.

Реформування ЖКГ в умовах воєнного стану інтегрує інституційні, фінансові та сервісні напрями для підвищення автономії громад, оптимізації повноважень, диверсифікації ресурсів та оцінки якості послуг. Регламентація, балансування фінансів, KPI та партнерства перетворюють проблеми на інструменти стійкого розвитку. SWOT-аналіз через TOWS забезпечує перехід від діагностики до операційного планування. Гібридні моделі управління, моніторинг та партнерства підвищують спроможність ОМС, узгоджують ресурси і послуги, зміцнюють локальне планування та стійкість громад. Регламентація повноважень і баланс фондів формують цикл розвитку від теорії до практики, підвищуючи якість життя та стабільність громад. Рисунок 3.5 ілюструє ефекти оптимізації публічного адміністрування: гібридні стратегії,

що поєднують регламентацію повноважень, баланс фондів і KPI-моніторинг, забезпечують автономію ОМС, оптимізацію тарифів і мереж, стійкість громад та інвестиційний потенціал, усуваючи диспропорції та створюючи основу для змін.

Узагальнена схема очікуваних ефектів впровадження стратегій оптимізації надання ЖКП демонструє багаторівневий вплив гібридних моделей на автономію органів місцевого самоврядування та стійкість територіальних громад. Центральний елемент «Реформа ЖКГ» формує динамічний цикл, у якому локальні ініціативи, модернізація інфраструктури, енергоефективність, підвищення якості послуг і розвиток соціальної стійкості поєднуються в логічну систему дій.

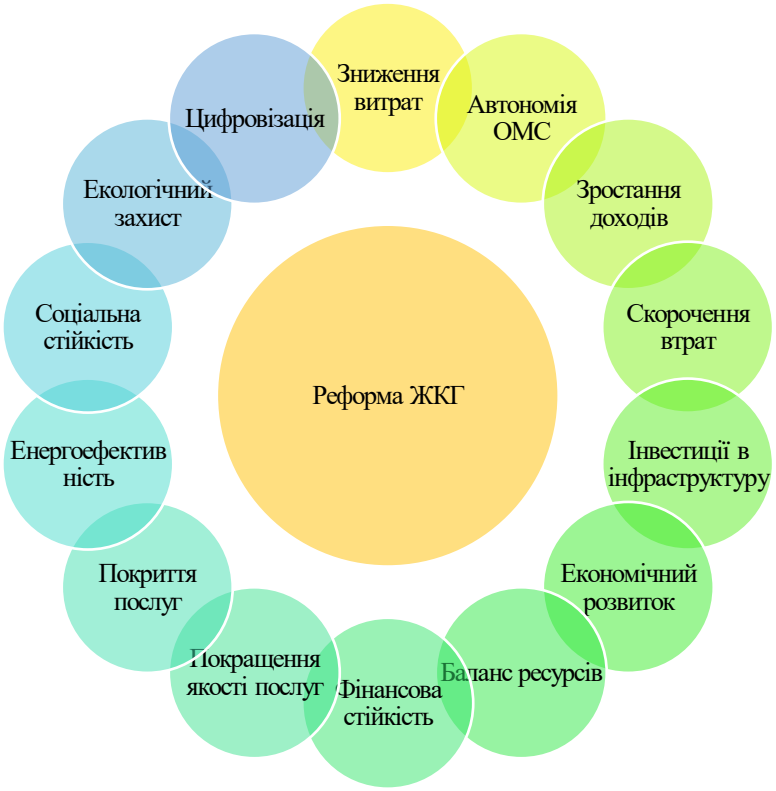


Рис. 3.5 Очікувані ефекти впровадження стратегій оптимізації ПУА наданням ЖКП в децентралізації

Інституційні перспективи - розмежування повноважень між центром і ОМС усуває дублювання та впорядковує управління. Розвиток кадрового потенціалу через навчальні програми підвищує якість тарифного планування та управління інфраструктурою, зміцнюючи спроможність ОМС.

Фінансові перспективи - баланс субвенцій і власних доходів та диверсифікація фінансування забезпечують бюджетну стійкість громад. Спеціальні фонди і поєднання державної підтримки з локальними програмами формують інвестиційні резерви, оптимізують видатки та підсилюють спроможність територіальних громад.

Рисунок 3.6 ілюструє ефекти фінансових стратегій динамікою балансу фондів і інвестицій (2025 р., млрд грн), демонструючи перерозподіл ресурсів для стійкості ТГ. Графік демонструє розподіл коштів, що формує фінансову стійкість громад: більша частка інвестицій у модернізацію мереж вирівнює

різницю в ресурсах. Поєднання поточних видатків та інвестицій створює цикл зростання, зміцнюючи автономію органів місцевого самоврядування.

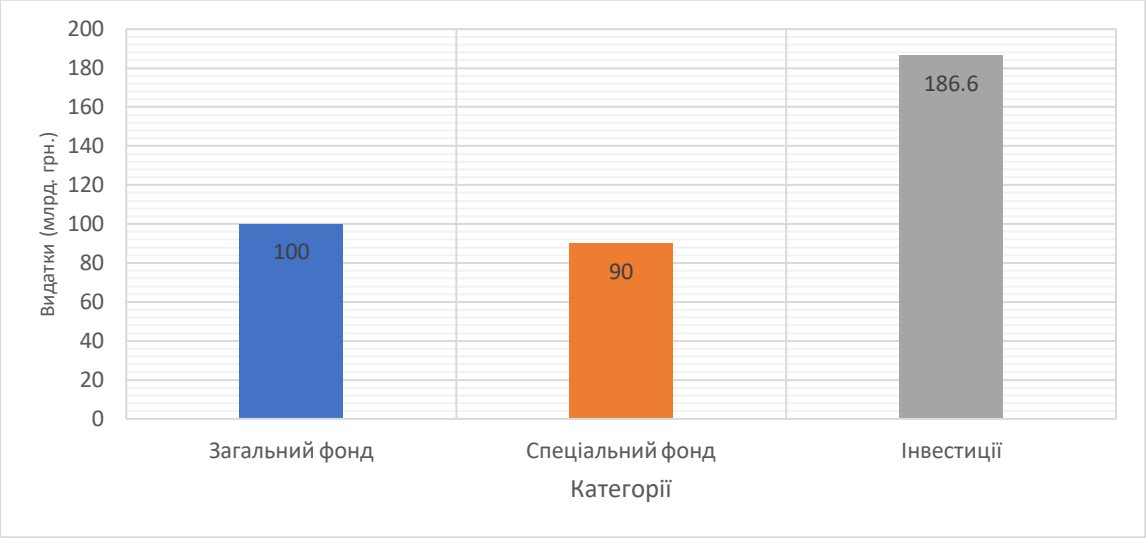


Рис. 3.6 Очікувані ефекти фінансових стратегій реформування ЖКГ (II півріччя 2025 р., млн грн)

Сервісні перспективи - орієнтація на споживача через KPI-моніторинг, аналіз скарг і зворотний зв'язок підвищує якість послуг та ефективність управління. Партнерства з приватним сектором розширюють покриття комунальних послуг і забезпечують стійкість та доступність у відновленні післявоєнної інфраструктури.

Реформування ЖКГ в умовах воєнного стану інтегрує інституційні, фінансові та сервісні напрями для розвитку громад. Автономія ОМС забезпечує

гнучкість рішень і відповідальність за послуги. Регламентація повноважень, диверсифікація фондів і KPI-моніторинг перетворюють проблеми на впорядковані рішення, формуючи циклічний процес сталого управління.

Очікувані ефекти впровадження стратегій охоплюють модернізацію інфраструктури, підвищення енергоефективності, оптимізацію мереж та покращення доступності послуг, а також відновлення пошкоджених територій через регламентацію повноважень і диверсифікацію фінансів для швидкої реакції та довгострокового розвитку. Партнерства між громадами, державними структурами та міжнародними інституціями підвищують спроможність місцевого управління, забезпечують координацію та обмін експертизою. Інструменти моніторингу гарантують прозорість процесів і перетворюють отримані дані на ресурс для стратегічного планування та прийняття рішень.

Багаторівнева інтеграція створює основу для розвитку публічного управління, де реформи стають частиною цілісної системи стійкого розвитку територіальних громад. Планові результати структуровані, демонструючи взаємодію інституційних, фінансових і сервісних компонентів в рисунку 3.6.

Рисунок 3.6 ілюструє узгоджену модель ефектів впровадження стратегій, де інституційні, фінансові та сервісні напрями формують цілісний механізм підвищення спроможності територіальних громад, забезпечуючи передбачуваність рішень, стабільність ресурсів, орієнтацію на якість послуг, координацію ресурсів і перетворення викликів на основу модернізації адміністрування ЖКГ.

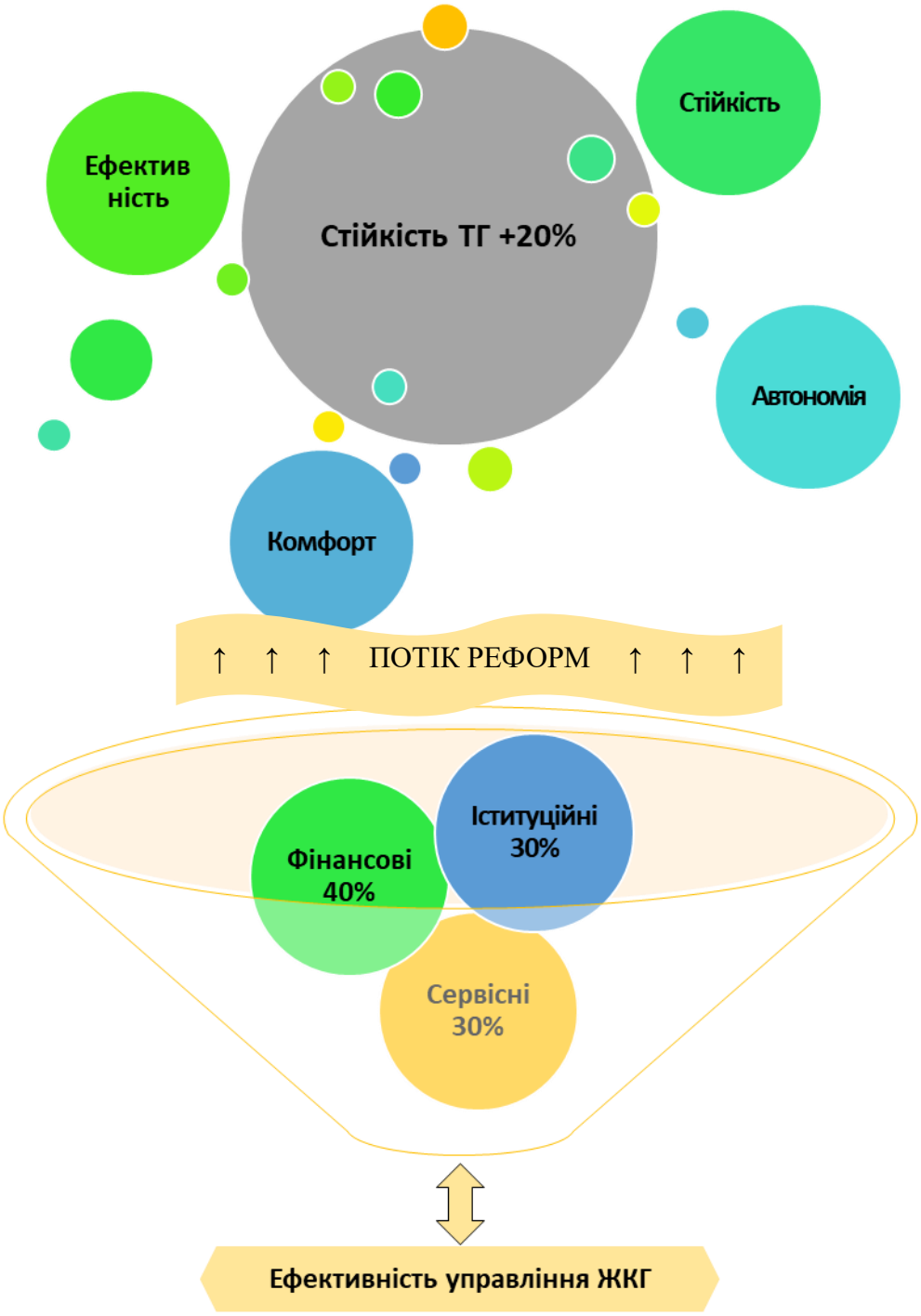


Рис. 3.6 Очікувані ефекти впровадження стратегій реформування адміністрування ЖКГ (2025 р., %)

Висновки до розділу 3

Проблемно-рекомендаційний аналіз реформування механізмів публічного адміністрування наданням житлово-комунальних послуг (ЖКП) в умовах воєнного стану демонструє складність і багатовимірність викликів, що постали

перед органами місцевого самоврядування (ОМС), а також окреслює значний потенціал їх подолання через інституційні, фінансові та сервісні трансформації. Розробка моделей і схем стратегій оптимізації утворює фундамент для формування нової управлінської парадигми, у якій автономія територіальних громад (ТГ) розглядається як ключовий чинник стійкості та здатності адаптуватися до мінливих умов середовища. Вона забезпечує гнучкість системи, дає змогу впроваджувати гібридні підходи до розподілу повноважень, оптимізації ресурсів і модернізації послуг, перетворюючи теоретичні моделі на практичний інструментарій місцевого розвитку.

Адаптація цих стратегій до викликів сучасності, зокрема повномасштабної агресії з 2022 року, є одним із найскладніших завдань, оскільки війна постійно трансформує реальність, роблячи прогнозування розвитку процесів реформування неквапливим і непередбачуваним. Кожна нова подія — від руйнування інфраструктури до логістичних збоїв — вимагає негайної корекції підходів, перетворюючи теоретичні моделі на інструменти оперативної гнучкості. У такому контексті рекомендації набувають динамічного характеру, оскільки їх ефективність залежить від гостроти обставин, а фактор невизначеності посилює потребу в ітеративному коригуванні. Стратегії розвиваються разом із змінами у зовнішньому середовищі, інтегруючи досвід адаптації до умов воєнного часу. Загальна перспектива розвитку процесу децентралізації, що розпочалася у 2014 році, продовжується як послідовний ланцюг трансформацій, де початкові концептуальні моделі поступово перетворюються на практичні стратегії, адаптовані до сучасних умов, і використовують виклики як основу для подальшого вдосконалення.

Значущість роботи полягає в аналізі ключових проблем — дублювання функцій, неефективні фінансові потоки та відсутність стандартизованого контролю якості послуг. Для їх вирішення пропонуються напрями покращення: чітке розмежування компетенцій, диверсифікація фондів, зменшення залежності від субвенцій, впровадження KPI, партнерства з приватним сектором та удосконалення механізмів реагування на скарги. Ці інструменти підвищують ефективність ресурсів і управлінську спроможність громад.

Особлива увага приділяється регіональним особливостям: стабільні регіони модернізують інфраструктуру, а громади сходу потребують відновлення мереж та адаптивного фінансового планування. Навіть у складних умовах громади зберігають здатність підтримувати основні послуги, що підкреслює гнучкість децентралізаційної моделі та її значення для управлінських рішень.

Синтез запропонованих рішень очікувано призведе до посилення спроможності територіальних громад, оптимізації фінансових потоків, зменшення дублювання функцій, підвищення якості та стабільності послуг і розширення їх охоплення. Стратегічні моделі виконують роль посередника між аналітикою й впровадженням, формуючи структуроване бачення змін та сприяючи розвитку управлінської культури в ОМС. Запропоновані підходи враховують ресурсні обмеження й містять механізми їх пом'якшення — зокрема через партнерства з приватним сектором, застосування цифрових інструментів контролю та підвищення рівня громадської участі. Завершальним чинником успіху є активізація локальних ініціатив, які консолідують інвестиції й практичні заходи для сталого розвитку громад.

Сфера ЖКГ має критично важливе значення для повсякденного життя населення, оскільки стабільність водопостачання, теплопостачання та поводження з відходами безпосередньо впливають на фізичний та психологічний комфорт громадян. Реформування системи публічного адміністрування в цій сфері постає не лише як технічна необхідність, а як елемент забезпечення базової безпеки та нормальності в умовах загальнонаціональних викликів. Це зумовлює особливу відповідальність ОМС за ефективність управлінських рішень та потребує постійної адаптації до змін, включно з умовами війни, що підвищує чутливість прогнозних моделей і розширює потребу в гнучких методологіях.

У підсумку проблемно-рекомендаційний аналіз демонструє, що реформи адміністрування ЖКП є невід'ємною складовою розвитку сучасного публічного управління, формуючи стійкі механізми балансування ресурсів, покращення сервісів та забезпечення ефективності функціонування ТГ. Моделі, рекомендації та прогнози утворюють логічно завершений цикл, у якому аналітичні висновки

інтегруються в практичну перспективу, підсилюючи стратегічні горизонти децентралізації та розкриваючи потенціал місцевого самоврядування як рушія соціально-економічної стабільності та розвитку. При цьому адаптація стратегій до умов воєнного часу і непередбачуваних змін середовища демонструє їхню гнучкість та здатність трансформувати невизначеність у цінний досвід та інструменти оперативної ефективності, роблячи реформу динамічним і практично значущим процесом як ключового чинника сучасного розвитку України.

ВИСНОВКИ

Дослідження реформування механізмів публічного адміністрування наданням житлово-комунальних послуг (ЖКП) в умовах воєнного стану в Україні розкриває послідовну еволюцію від теоретичних засад до практичних рекомендацій, де автономія органів місцевого самоврядування (ОМС) стає рушійною силою трансформацій, наповненою потенціалом для стійкого розвитку територіальних громад (ТГ). Теоретичний фундамент першого розділу, що окреслює понятійний апарат і класифікацію процесів реформування (етапи, типи, елементи), слугує основою для розуміння децентралізації та балансування повноважень і ресурсів, де ОМС перетворюються на стратегічних координаторів послуг ЖКГ, забезпечуючи локальне планування тарифів і мереж як інструмент гармонізації влади та громади. Аналіз теоретичних та методологічних засад дає змогу одночасно розкрити основи реформування та визначити ключові напрямки для розробки моделей стратегій оптимізації, що пізніше ляжуть в основу практичних рекомендацій. Цей фундамент, натхненний концепціями балансу ресурсів і контролю, переходить у діагностику другого розділу, де аналіз сучасного стану механізмів адміністрування розкриває багатогранність викликів — від дублювання функцій до регіональної нерівності, — перетворюючи громади на простір практичного вдосконалення. Виявлені проблеми та розбіжності стають підґрунтям для коригування рішень і підвищення спроможності, забезпечуючи поступове зростання ефективності та розвитковий потенціал.

Діагностика стану, з її емпіричними показниками бюджетів і покриття послуг, підкреслює автономію ОМС як рушій реформ [34], де зростання спроможності ТГ відкриває двері для гібридних стратегій, формуючи механізми адміністрування як узгоджену та безперервну систему, орієнтовану на підвищення ефективності та покращення умов для населення. Розбіжності, виявлені в методичному аналізі проблем, стають каталізатором для третього розділу, де рекомендації щодо регламентації повноважень, балансу фондів і KPI-моніторингу спрямовують виклики у площину стратегічних рішень, підсилених локальною ініціативою та орієнтацією на підвищення якості послуг,

забезпечуючи практичну реалізацію реформ для населення. Цей синтез знахідок, від теоретичних конструкцій до практичних стратегій, підкреслює досконалість теми дослідження, що охоплює реформування механізмів публічного адміністрування в сфері ЖКП як критичну ланку комфорту українців.

Актуальність теми «Реформування механізмів публічного адміністрування наданням ЖКП в умовах воєнного стану» визначається її здатністю охоплювати всі ключові аспекти сучасних трансформацій державного управління в Україні. Дослідження включає процеси оптимізації адміністративних інструментів, систему публічного управління як механізм координації ресурсів, сферу ЖКП як критичну ланку добробуту населення та результати у вигляді виявлених проблем, стратегій оптимізації та рекомендацій для ОМС. Така структура дозволяє інтегрувати завдання щодо розкриття теоретичних основ, аналізу стану реформ і розробки практичних моделей у ширший контекст публічного управління, підкреслюючи методологічну глибину та практичну значущість дослідження.

Аналіз сучасного стану реформування механізмів ПУА в ЖКГ дозволяє систематизувати проблеми як багатогранний процес. Серед ключових викликів — дублювання функцій між центральним і місцевим рівнями, регіональна нерівність ресурсів та недостатність механізмів контролю якості послуг. Ці аспекти взаємопов’язані і вимагають стратегічного підходу для переходу від діагностики проблем до розробки практичних рішень, що відповідають завданням щодо виявлення проблем, узагальнення досвіду та адаптації міжнародних практик.

У відповідь на ці виклики були запропоновані інструменти для підвищення ефективності та стійкості: регламентації повноважень між виконавчими органами, диверсифікація фінансових фондів, зменшення залежності від субвенцій, впровадження KPI для моніторингу послуг, розвиток партнерств з приватним сектором та покращення механізмів реагування на звернення громадян. Поєднання цих інструментів дозволяє створити

практичний каркас для ОМС, підвищуючи ефективність використання ресурсів, оптимізуючи утримання мереж та розширюючи покриття ЖКП.

SWOT-аналіз, як методичний інструмент обґрунтування рекомендацій, слугує кульмінацією цього синтезу, перетворюючи виклики на стратегічні дії, де сильні сторони автономії ОМС доповнюються можливостями міжнародних партнерств для модернізації мереж. Матриця TOWS постає не просто як перелік даних, а як практичний інструмент, здатний адаптуватися до різних умов та одночасно виконувати завдання щодо розробки моделей і схем стратегій оптимізації. Прогнози потребують постійного коригування залежно від актуальності обставин, що дозволяє ОМС перетворювати невизначеність на інструменти гнучкого реагування та одночасно реалізовувати завдання щодо оцінки перспектив впровадження стратегій. Цей підхід відкриває шлях до загальної перспективи реформ, де поступовий розвиток децентралізації з 2014 року триває як інвестиція в майбутнє, забезпечуючи умови для стабільного вдосконалення та закріплюючи рекомендації як основу для оцінки впливу реформ на розвиток ЖКГ у децентралізованих громадах.

Загальна перспектива розвитку реформи децентралізації в Україні, що розпочалася у 2014 році, продовжується до сьогодні як послідовний та стабільний ланцюг трансформацій, де поступові зміни, ускладнені викликами повномасштабної агресії з 2022 року, формують досвід гнучкого реагування та наполегливості, роблячи процес не ізольованим законом, а системною взаємодією між автономією ОМС і потребами ТГ.

Сфера ЖКГ, як критична ланка комфорту пересічного українця, набуває особливого значення в цьому процесі, адже від доступності опалення в холодні ночі до надійності водопостачання в спекотні дні залежить не лише фізичний затишок, але й психологічна стійкість, роблячи реформи не абстрактною теорією, а острівцем нормальності в хаотичному світі змін, де технологічний прогрес — від платформ моніторингу в центральних регіонах до базових інструментів на сході — стає ключем до підвищення обізнаності населення про права ОМС і обов'язки, перетворюючи пасивних споживачів на активних учасників діалогу з перспективою спільного зростання та водночас виконуючи

завдання щодо виявлення проблем і особливостей регіональних відмінностей у наданні послуг.

Рекомендації, розроблені в третьому розділі, мають адаптивний характер, оскільки їхня ефективність залежить від змінності обставин та складності досліджуваних елементів, де фактор невизначеності, посилений мінливістю умов воєнного часу, потребує постійного коригування. Загальна перспектива реформи, що формувалася від концептуальних засад 2014 року до практичних стратегій сьогодення, демонструє її значення як інвестиції у розвиток публічного управління та основу для подальших досліджень, з урахуванням впливу війни та технологічного прогресу, роблячи тему інтегрованою частиною ширшого процесу трансформацій українського державного устрою та підкреслюючи практичний потенціал локальних рішень.

Фінальний висновок дослідження підкреслює, що реформування механізмів публічного адміністрування у сфері ЖКП в умовах воєнного стану має як теоретичну, так і практичну значущість. Воно не обмежується академічним аналізом, а виступає інструментом посилення автономії ОМС, спрямованим на забезпечення сталого і якісного надання послуг громадянам. Впровадження стратегій демонструє можливість гармонізації ресурсів і послуг, оптимізації фінансових та адміністративних процесів, підвищення ефективності управління та зміцнення довіри між населенням і органами влади. Значущість теми полягає у комплексності підходу: вона враховує вплив зовнішніх факторів, таких як війна та регіональна нерівність, технологічний прогрес і майбутні непередбачувані виклики, що вимагає гнучких, адаптивних моделей адміністрування. Таким чином, реформування стає безперервним процесом трансформацій, здатним інтегрувати локальні ініціативи та стратегічні державні рішення, перетворюючи систему ЖКП на інструмент розвитку стійких та ефективних громад, що формують основу для майбутнього соціального та економічного процвітання України, одночасно реалізуючи всі наукові завдання, визначені для досягнення мети дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова О., Серьогін С., Літвінов О., Кривенкова Р. Цифрова трансформація публічного сектора в забезпеченні регіонального партнерства // Аспекти публічного управління. – 2023. – Том 11, № 3. – С. 91–101. DOI: https://doi.org/10.15421/152340. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/1019/998/
2. Апостолюк О. З. Механізм формування та підтримки конкурентного середовища на ринку житлово-комунальних послуг : дисертація на здобуття ступеня кандидата економічних наук : 08.00.03 / О. З. Апостолюк ; Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль : ТНЕУ, 2011. – 253 с. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstreams/f34a3ad9-21f5-48ba-b92e-69f0e4954032/download
3. Бакуменко В. Д. Формування системи базових знань у галузі публічного управління та адміністрування / В. Д. Бакуменко, О. О. Краснорyцький, М. Г. Цедік // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. - 2019. - Вип. 1. - С. 5-11. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2019_1_3
4. Банк даних [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Київ : Держстат, [б. р.]. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer
5. Біла книга реформ 2025. Глава 2. Децентралізація / VoxUkraine. – Київ : VoxUkraine, 2025. URL: https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-2-decentralization
6. Бойко Т. Децентралізація залишається державним топ-пріоритетом : стаття / Т. Бойко ; Громадський Простір. – Київ : Громадський Простір, 2024. – 3 вер. URL: https://www.prostir.ua/?news=detsentralizatsiya-zalyshajetsya-derzhavnym-top-priorytetom
7. Буданов М. П. Організаційно-економічне забезпечення управління енергетичною безпекою підприємств в умовах ентропії: дис. ... д-ра екон. наук : 073 / Харк. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. – Харків, 2023. – 336 с. [Електронний ресурс]. URL: https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/aspirantura/zakhysty/Budanov/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%91%D1%83%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%20%20%D0%B7%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%B8%D1%81%D1%83.pdf
8. Вавричук О.С., Державно-приватне партнерство як механізм фінансування житлово-комунального господарства [Електронний ресурс] // Науково-технічний збірник. – 2021. – № 96. – С. 284. URL: https://eprints.kname.edu.ua/19781/1/284-289_%D0%92%D0%B0%D0%B2%D1%80%D0%B8%D1%87%D1%83%D0%BA_%D0%9E%D0%A1.pdf
9. Вахович І.М. Дослідження впливу децентралізації на бюджетну ефективність територій / І. М. Вахович, Г. В. Недопад // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2021. – № 1 (53). – С. 36-43. – URL:https://economics.opu.ua/files/archive/2021/No1/36.pdf.
10. Власовчук А. С. Стратегічне управління розвитком територіальних громад : кваліфікаційна робота магістра / А. С. Власовчук ; Запоріз. нац. ун-т, Інженер. навч.-наук. ін-т ім. Ю. М. Потебні, Каф. управління та адміністрування. – Запоріжжя : ЗНУ, 2024. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/24924/1/%D0%92%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf

11. Вплив війни на бюджети територіальних громад : аналітичне дослідження показників бюджетів за 2021–2023 роки 60 територіальних громад партнерів Програми USAID DOBRE у 10 областях України / С. Тютюнник ; за заг. ред. Т. Паулової. – Київ : Програма USAID DOBRE, 2024. – 116 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/954/web_2024-09-12_Report_2021-2023_210x297___%D0%B1%D0%B5%D0%B7_%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf
12. Горбатюк М. Реформування децентралізації в Україні: проблеми реалізації в умовах соціальної кризи // Політичні студії. – 2021. – № 1. – С. 22–36. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/gorbatiuk_reforma.pdf
13. Горохова Л., Невінна Г. Досягнення та перспективи реформи децентралізації в Україні // Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії. – 2023. – Вип. 46. – С. 253–261. URL: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/46_2023/32.pdf
14. Громадська думка населення щодо реформи децентралізації та її результатів (серпень 2020 р.) : соціологічне опитування / Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва ; за заг. ред. О. Яременко. – Київ : Razumkov Centre, 2020. – 12 с. URL: https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/gromadska-dumka-naselennia-shchodo-reformy-detsentralizatsii-ta-ii-rezultativ-serpen-2020r
15. Громадські обговорення : Глобальна інноваційна візія України : об'єднаний звіт / [В. Галасюк, О. Дорогань, М. Ортинська та ін.]. – Київ : WinWin, 2023. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/%D0%93%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%20%D0%BE%D0%B1%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf
16. Даркович А., Сависько М. (Де)Централізація? Виклики для місцевого самоврядування під час воєнного стану в Україні // PONARS Eurasia Policy Memo. – 2024. – № 906. URL: https://www.ponarseurasia.org/decentralization-challenges-to-local-level-governance-under-martial-law-in-ukraine/
17. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Київ : Держстат, 1992–. URL: https://www.ukrstat.gov.ua
18. Децентралізація в умовах війни [Електронний ресурс] // Децентралізація в Україні. URL: https://decentralization.ua/war
19. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2020. – 153 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/decentralizatsiya-i-formuvannya-polityky-regionalnogo-rozvytku-v-ukraini.pdf
20. Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи : Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (17 червня 2022 р., м. Львів) / [за наук. ред. проф. О. В. Батанова, проф. Д. Вацінкевича, доц. Р. Б. Бедрія]. – Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка; Київ; Щецин, 2022. – 300 с. URL: https://constitutionalist.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/ZBIRNYK-international-konfer.-Lviv-2022.pdf
21. Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (12 травня 2023 р., м. Львів) / [за наук. ред. проф. О. В. Батанова, доц. Р. Б. Бедрія]. – Київ ; Львів ; Щецин : ЛНУ імені Івана Франка, 2023. – 208 с. URL: https://ccu.gov.ua/sites/default/files/decentralizaciya_publichnoyi_vlady_v_ukrayini_2023.pdf

22. Децентралізація у Київській області : шлях до затвердження перспективного плану / Київ. обл. держ. адмін. – Київ : КОДА, 2022. – 28 с. URL: https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2022/01/deczentralizacziya-u-kyyivskij-oblasti.pdf
23. Децентралізація: пріоритети 2025 : новина / Портал «Децентралізація». – 2025. – 2 січ. URL: https://decentralization.ua/news/19093
24. Діордіца І.В., Журавель Я.В. Актуальні європейські моделі децентралізації влади та перспективи їх впровадження в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 11. С. 343-347. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/83
25. Для успішного завершення реформи децентралізації визначено 6 головних завдань : прес-реліз / Пресслужба Рівненської ОДА. – Рівне : Рівненська обл. держ. адмін., 2021. – 30 лип. URL: https://www.rv.gov.ua/news/dlya-uspishnogo-zavershennya-reformi-decentralizaciyi-viznacheno-6-golovnih-zavdan
26. Дульська І. В. Цифровізація територіальних громад України під час війни: інституційні аспекти децентралізації [Електронний ресурс] // Український соціум. – 2024. – № 1-2 (88-89). – С. 29–49. DOI: https://doi.org/10.15407/socium2024.01-02.029. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/29_49-N0-1-2-88-89_2024_ukr.pdf
27. Електронне наукове видання «ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА» / [голов. ред. Романенко Є. О. ; ред. кол. : Непомнящий О. М., Жукова І. В., Коваленко Д. І. та ін.]. – Київ : МАУП, 2020. – № 1 (9). URL: https://vadnd.org.ua/app/uploads/2020/02/15819252556790.pdf
28. Європейський зелений курс / Європейська Комісія. – 2019. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
29. Закон України «Конституція України» від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Офіційний вісник України. – 1996. – № 30. – Ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text
30. Закон України «Про комунальні послуги» від 09.07.2023 № 2189-IX [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text
31. Законодавчі ініціативи для місцевого самоврядування у 2024-2025 роках. Що зроблено і що заплановано? : новина / ГО «ДЕСПРО». – Київ : Портал «Децентралізація», 2024. – 18 груд. URL: https://decentralization.gov.ua/news/19055
32. Ініціатива щодо України / Centre for Economic Policy Research. – Лондон : CEPR, 2022– . URL: https://cepr.org/themes/ukraine-initiative
33. Інновації в місцевому самоврядуванні: Україна показує шлях / Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи. – Страсбург : Рада Європи, 2024. URL: https://www.coe.int/en/web/congress/-/innovations-in-local-government-ukraine-shows-the-way
34. Інститут місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації [монографія] / за заг. ред. д-ра політ. наук, проф. О.Н. Євтушенко, д. держ упр. проф. В.М. Ємельянова. – Миколаїв, 2021. – 206 с. URL: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1282/1/%D0%86%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%82%20%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85%20%D0%B4%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf
35. Кейдел О. Підвищення антикорупційного потенціалу в місцевому самоврядуванні України : U4 Practice Insight № 2024:25 / О. Кейдел ; U4 Anti-Corruption Resource Centre. –

Берген : Chr. Michelsen Institute, 2024. – 45 с. URL: https://www.u4.no/api/publications/anti-corruption-capacity-in-ukraine-s-local-self-government/pdf
36. Конгрес Ради Європи допомагає Україні переглянути Концепцію реформи децентралізації / Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи. – Страсбург : Рада Європи, 2024. URL: https://www.coe.int/en/web/congress/-/congress-assists-ukraine-in-revamping-its-decentralisation-reform-concept
37. Концепція реформування системи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : схвалено Урядом України 1 квітня 2014 р. / Кабінет Міністрів України ; відп. за реалізацію : Мінрегіон України. – Київ : КМУ, 2014. URL: https://chicago.mfa.gov.ua/news/25222-koncepcija-reformuvannya-sistemi-miscevogo-samovryaduvannya-ta-teritorialynoji-organizaciji-vladi
38. Крат М., Софій О. Порівняльний аналіз процесу децентралізації України та Польщі : аналітична записка / М. Крат, О. Софій. – 2017. – 28 с. URL: https://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2017/10/Porivnyalniy-analiz-protsesu-detsentralizatsiyi-Ukrayini-ta-Polshhi.pdf
39. Крилова Ю. Ю. Регіоналізація, децентралізація та адміністративна реформа в Європі: теоретико-методологічний аспект // Аспекти публічного управління. – 2018. – Вип. 6, № 11-12. – С. 72–84. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/472/462
40. Лаврінець І. О. Удосконалення системи управління у сфері використання об’єктів комунальної власності : дис. ... д-ра філос. наук : 281 Публічне управління та адміністрування / І. О. Лаврінець ; наук. кер. к. н. з держ. упр., доц. Т. В. Котукова. – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2025. – 259 с. URL: https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/aspirantura/zakhysty/Lavrinets/2-07/lavrinets-new.pdf
41. Лесюк В. С. Децентралізація влади в Україні як механізм розвитку громад : кваліф. робота бакалавра / В. С. Лесюк ; наук. керів. к. е. н., доц. О. В. Калініченко. – Полтава : Полт. держ. аграр. академія, 2017. – 41 с. URL: https://oblrada-pl.gov.ua/sites/default/files/field/projects/07.pdf
42. Луцик С. М. Особливості реформування та розвитку житлово-комунального господарства (на прикладі управління житлово-комунального господарства Конотопської міської ради) : кваліфікаційна робота магістра / С. М. Луцик ; Сумський державний університет, Центр професійної та післядипломної освіти, Кафедра управління. – Суми : СумДУ, 2020. – 67 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb4bd738-5256-475a-b207-d1131756e7f2/content
43. Матеріали 4-ї конференції молодих учених «Перспективи регіонального та місцевого розвитку» (21 листопада 2025 р., м. Львів) / [упоряд. К. М. Бліщук, Є. Г. Матвіїшин ; наук. ком. : Л. М. Пилипенко (голова) та ін.]. – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2025. – 163 с. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2025/11/22/news/34063/materali-konferenci-molodikh-vchenikh-21-listopada-2025.pdf
44. Матеріальна депривація за віком, статтю, найчастішим статусом діяльності, рівнем освіти, типом домогосподарства, статусом зайнятості, тягаром витрат на житло та квинтилем доходу (ilc_pw01) / Eurostat. – 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc_pw01/default/table?lang=en
45. Мельник А.Ф. Державне управління: підручник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна. - К.: Знання, 2009. - 582 с. - (Вища освіта XXI століття).
46. Мельничук В. І. Регіональні особливості реформування місцевого самоврядування в процесі децентралізації та європейської інтеграції України : дис. ... докт. філософ. наук : 052 Політологія / Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника. – Івано-Франківськ, 2023. – 257 с. [Електронний ресурс]. URL: https://vad.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/156/2023/04/dysertatsiia_melnychuk-vasyl-ivanovych-2023.pdf

47. Міжнародний стандарт ISO 55000:2017. Asset management — Overview, principles and terminology / International Organization for Standardization. – 2-ге вид. – Geneva : ISO, 2017. – 12 с. URL: https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:55000:ed-2:v1:en
48. Міністерство розвитку громад та територій України [Електронний ресурс]. URL: https://mindev.gov.ua/
49. Місцеві бюджети України: оцінка сучасного стану / А. Абдуллаєва, О. Прутська ; Modern engineering and innovative technologies. – 2023. – № 27-02. DOI: 10.30890/2567-5273.2023-27-02. URL: https://www.researchgate.net/publication/374102518_MISCEVI_BUDZETI_UKRAINI_OCINKA_SUCASNOGO_STANU
50. Моніторинг регіонального розвитку : звіти та документи щодо реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021-2027 роки / Міністерство розвитку громад та територій України. – Київ : Мінрегіон України, 2025. URL: https://mindev.gov.ua/diialnist/polityka-rehionalnoho-rozvytku/monitorynh-rehionalnoho-rozvytku
51. Моніторинг реформи Мінрозвитку: динаміка, лідери та основні напрями співробітництва громад : новина / Портал «Децентралізація». – Київ : Портал «Децентралізація», 2025. – 14 лип. URL: https://decentralization.ua/news/19804
52. Муніципальна реформа в контексті євроінтеграції України: позиція влади, науковців, профспілок та громадськості : збірник тез доповідей Сьомої щорічної всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 25 серпня 2023 р.) / [за наук. ред. Я. В. Журавель, В. В. Кравченко, О. В. Батанов, І. В. Діордіца]. – Київ : Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2023. – 304 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/947/28_LG_Conference_papers_August_25_2023.pdf
53. Нарівний М. М. Система публічно-приватного партнерства в сфері комунального господарства України [Електронний ресурс] // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. – 2023. – № 6 (3). – С. 1–10. URL: https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/547/495
54. Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Житомир, 12-13 грудня 2024 р.) / [за ред. Д. О. Грицишен, Л. В. Сергієнко, Т. В. Барановська, В. В. Ксендзук, І. О. Драган, В. В. Нонік, С. В. Свірко]. – Житомир : Держ. ун-т «Житомир. політехніка», 2024. – 753 с. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-02/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202024%20(%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C3).pdf
55. Несторенко Т. В. Теоретичні основи сталого розвитку житлово-комунальних послуг [Електронний ресурс] // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 182–190. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_11/T_V_NestorenkoTheoretical_basics_of_sustainable_development_of_housing_and_communal_services.pdf
56. Ніколенко І. О. Вплив державного регулювання на реформування сфери надання житлово-комунальних послуг // Публічне управління та митне адміністрування. – 2020. – № 1 (24). – С. 60–63. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/1/12.pdf
57. Опитування громадської думки / Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. – Київ : DIF, 1992–. URL: https://dif.org.ua/category/opinion-polls
58. Особливості організаційно-правового забезпечення діяльності асоціацій органів місцевого самоврядування національного рівня в країнах Європейського Союзу : аналітичний огляд / Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні" DESPRO. – Київ : DESPRO, 2020. – 112 с. URL: https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42251.pdf

59. Пивовар М. Особливості децентралізаційних процесів в Польщі та їх вплив на місцеве самоврядування в Україні // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки. – 2023. – № 3 (39). – С. 273–280. URL: https://science.lpnu.ua/uk/law/vsi-vypusky/volume-10-number-3-39-2023/osoblyvosti-decentralizaciynyh-procesiv-v-polshchi-ta-yih
60. Підтримка реформи децентралізації в Україні: Про реформу / DESPRO. – 2020. URL: https://despro.org.ua/en/support-of-the-reform/about-the-reform/
61. Про реформу децентралізації / Портал «Децентралізація». – 2014. URL: https://decentralization.gov.ua/about
62. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 17 жовтня 2018 р. – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2018. – 221 с. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/2963/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%83%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D0%B0%D1%85%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC_17_10_2018%20%D1%80..pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=211
63. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25 березня 2020 р. – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. – 357 с. URL: http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/Gritsayenko-Mikola-Gritsayenko-Galina-tezi-konf.-2020.pdf
64. Публічне управління, багаторівневе врядування: теорія, методологія та практика : навч. посіб. / Л. Л. Приходченко, О. В. Лесик, Г. О. Панченко ; за заг. ред. Л. Л. Приходченко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. – 512 с. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/13288/1/PU-BV%20tmp-NP-2019.pdf
65. Публічне урядування : збірник наукових праць. – 2015–2020. – № 1–25. URL: https://www.vadnd.org.ua/ua/collection/
66. Рада схвалила в цілому проект Бюджету на 2025 рік : новина / Броварський міськрайонний суд Київ. обл. – Бровари : БМКС, 2024. URL: https://bg.mk.court.gov.ua/sud1404/pres-centr/news/1705005/
67. Регіональні цільові програми / Київська обл. військ. адмін. – Київ : КОДА, 2025. URL: https://koda.gov.ua/kiivshhina/rozvytok-regionu/regionalni-czilovi-programy/
68. Реформа децентралізації [Електронний ресурс] // Кабінет Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi
69. Реформа децентралізації: Дорожня карта / Міністерство розвитку громад та територій України. – Київ : Мінрегіон України, 2025. – 08 січ. URL: https://mindev.gov.ua/diialnist/polityka-rehionalnoho-rozvytku/reforma-detsentralizatsii-dorozhnia-karta
70. Розвиток теорії та методології державного управління : Наукове видання / Бакуменко В.Д. // Збірка вибраних наукових праць у 2 ч. - Ч.1. – К. : АМУ, 2015. – 320 с.URL: https://vadnd.org.ua/app/uploads/2017/01/%D0%91%D0%90%D0%9A%D0%A3%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E-%D0%92.%D0%94.-%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%B2%D0%B8%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%85-

%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8C-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0-1.pdf

71. Руденко М. В. Аналіз сучасного етапу реформи децентралізації в умовах воєнного стану: проблеми та виклики для України // Актуальні проблеми права: теорія і практика. – 2024. – № 48. – С. 200–211. DOI: https://doi.org/10.33216/2218-5461/2024-48-2-200-211. URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/app/article/view/958/917

72. Русін В. М. Шляхи оптимізації фінансового забезпечення реалізації власних та делегованих повноважень органів місцевого самоврядування [Електронний ресурс] // Інноваційна економіка. – 2012. – № 6 (32). URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/11539/1/%D0%A8%D0%BB%D1%8F%D1%85%D0%B8%20%D0%BE%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B2%20%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf

73. Семенчук Т. Б. Сутність категорії «публічне адміністрування» та передумови її формування // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 385–390. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sutnist-kategoriyi-publichne-administruvannya-ta-peredumovi-yiyi-formuvannya/viewer

74. Середовище господарської організації та методи його аналізу : електронний ресурс / [авт. не вказано]. – Суми : СНУ ім. В. Даля, [б. р.]. URL: http://moodle2.snu.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=46496

75. Статті до енциклопедії державного управління : Наукове видання / Бакуменко В.Д. // Збірка вибраних наукових праць у 4 ч. - Ч.3. – К. : АМУ, 2016. – 284 с. URL: https://vadnd.org.ua/app/uploads/2017/01/%D0%91%D0%90%D0%9A%D0%A3%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E-%D0%92.%D0%94.-%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%B2%D0%B8%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8C-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0-3.pdf

76. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. – Київ : КМУ, 2021. – 37 с. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf

77. Стратегія розвитку Помічнянської міської територіальної громади на 2025–2028 роки з перспективою до 2034 року / [розроб. стратег. командою за коор. Р. Шарлея, О. Гаврилова ; експерти Фонду розвитку місцевої демократії ім. Є. Регульського (Польща)] ; Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). – Помічняни : Помічнянська міська рада, 2024. – 109 с. URL: https://pomichnamr.gov.ua/wp-

content/uploads/2025/01/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D0%9F%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0-2025-2028-1.pdf
78. У бюджеті-2025 на проєкти відбудови виділили понад 224 мільярди : стаття / Укрінформ. – Київ : Укрінформ, 2024. – 19 лист. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3928911-u-budzeti2025-na-proekti-vidbudovi-vidilili-ponad-224-milardiv.html
79. Умланд А. Міжнародні наслідки децентралізації України // Foreign Policy Association. – 2025. URL: https://fpa.org/international-implications-of-ukraines-decentralization/
80. Фінансово-економічний розвиток агломерацій: людський капітал та інституційні вектори сталого розвитку України : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. онлайн конф., 21 травня 2025 р., Київ / [за наук. ред. О. В. Марухленко, К. А. Рябець та ін.]. – Київ : Київ. столичний ун-т ім. Б. Грінченка, 2025. – 280 с. URL: https://feu.kubg.edu.ua/images/FEU/Diyalnist/Konferentsiyi_FEU/Zbirnyk_tez_konferentsiyi_21.05.2025.pdf
81. Що входить в комунальні платежі в Польщі у 2025 році / Редакція. – 2025. URL: https://migrant.biz.ua/polsha/zhittya/komunalni-platezhi.html
82. Arends H., Brik T., Herrmann B., Roesel F. Ukraine's resilience: How an administrative reform boosted social capital and trust in Ukrainian communities // VoxEU. – 2023. – 31 серп. URL: https://cepr.org/voxeu/columns/ukraines-resilience-how-administrative-reform-boosted-social-capital-and-trust
83. Cheema G. S., Rondinelli D. A. From Government Decentralization to Decentralized Governance [Електронний ресурс] // Decentralizing Governance: Emerging Concepts and Practices. – Washington, DC : Brookings Institution Press, 2007. – P. 1–20. URL: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/decentralizinggovernment_chapter.pdf
84. Ciot M.-G. On European Green Deal and Sustainable Development Policy (the Case of Romania) // Sustainability. – 2021. – Vol. 13, № 21. – Art. 12233. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/12233/pdf
85. Council of Europe. European Charter of Local Self-Government [Електронний ресурс]. URL: https://rm.coe.int/european-charter-for-local-self-government-english-version-pdf-a6-59-p/16807198a3
86. Dudley W. Ukraine's Decentralization Reform : SWP Working Paper № 03/Nr. 1 / W. Dudley ; Stiftung Wissenschaft und Politik, Research Division Eastern Europe and Eurasia. – Berlin : SWP, 2019. – 34 с. URL: https://www.swp-berlin.org/publications/products/arbeitspapiere/Ukraine_Decentralization_Dudley.pdf
87. European Commission. Energy Efficiency Directive [Електронний ресурс]. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-efficiency/energy-efficiency-targets-directive-and-rules/energy-efficiency-directive_en
88. Hanzl M., Olczak B. Social-Ecological Urbanism as a Research Perspective to Analyse Transportation Inequalities in the Region of Łódź, Poland // Urban Planning. – 2024. – Vol. 9. – Art. 8022. URL: https://www.cogitatiopress.com/urbanplanning/article/view/8022/3971
89. Ilyniak S. Decentralization in Ukraine: Reorganizing Core–Periphery Relations? // Urban Planning. – 2024. – Vol. 9. – Art. 7642. URL: https://www.cogitatiopress.com/urbanplanning/article/download/7642/3669
90. Krawchenko T. Ukraine's Decentralisation Reforms and the Path to Reconstruction, Recovery and European Integration // LSE Public Policy Review. – 2023. – P. 1–9. URL: https://eprints.lse.ac.uk/120388/1/Krawchenko_Ukraine_decentralisation_reforms_published.pdf
91. Maintaining the momentum of decentralisation in Ukraine : OECD Multi-level Governance Studies / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2018. – 200 с. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2018/06/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine_g1g8e51c.html

92. Oates W. E. An Essay on Fiscal Federalism [Електронний ресурс]. URL: https://fiscalfederalism.eu/wp-content/uploads/2020/05/ALLGEMEIN-Lit-1999-Oates-An-Essay-on-Fiscal-Federalism.pdf
93. Stan A.-M. M. Systematization: A Key Term in 20th-Century Romanian Urbanism // Urban Planning. – 2022. – Vol. 7, № 1. – P. 123–134. URL: https://www.cogitatiopress.com/urbanplanning/article/view/4791/2531

Додатки

Додаток А

Порівняльна характеристика рівня задоволеності послугами ЖКП у країнах Європи

ГЕО\ЧАС	2013	2018	2021	2022	2023	2024
Європейський Союз - 27 країн (з 2020 року)	7,0	7,3	-	7,1	7,3	7,2
Єврозона – 20 країн (з 2023 року)	-	-	-	7,1	7,2	7,2
Бельгія	7,5	7,6	7,5	7,6	7,7	7,6
Болгарія	4,8	5,4	5,7	5,6	5,9	6,2
Чехія	6,9	7,4	7,3	7,4	7,4	7,4
Данія	8,0	7,8	7,5	7,6	7,5	7,6
Німеччина	7,3	7,4	-	6,5	7,0	7,0
Естонія	6,5	7,0	7,2	7,2	7,2	7,1
Ірландія	7,5	8,1	7,3	7,4	7,6	7,5
Греція	6,2	6,4	6,8	6,7	6,9	6,7
Іспанія	6,9	7,3	7,2	7,1	7,2	7,2
Франція	7,1	7,3	6,8	7,0	7,1	7,1
Хорватія	6,4	6,3	6,8	6,8	7,1	7,2
Італія	6,6	7,0	7,2	7,2	7,2	7,2
Кіпр	6,2	7,1	6,7	7,1	7,4	7,4
Латвія	6,5	6,7	6,7	6,8	6,9	6,9
Литва	6,7	6,4	7,0	7,1	7,2	7,2
Люксембург	7,4	7,5	7,4	7,2	7,3	7,2
Угорщина	6,1	6,5	6,5	6,9	7,2	7,1
Мальта	7,1	7,5	7,1	7,4	7,4	7,5
Нідерланди	7,8	7,7	7,7	7,7	7,6	7,6
Австрія	7,8	8,0	8,0	7,9	7,7	7,6
Польща	7,3	7,7	7,5	7,7	7,6	7,6
Португалія	6,2	6,7	-	7,0	7,1	7,3
Румунія	7,2	7,4	7,7	7,7	7,7	7,7
Словенія	7,0	7,2	7,6	7,6	7,7	7,7
Словаччина	7,0	7,1	7,1	7,0	7,3	7,3
Фінляндія	8,0	8,1	8,1	7,9	7,8	7,8
Швеція	7,9	7,8	7,6	7,5	7,5	7,4
Ісландія	8,0	8,1	-	-	-	-
Норвегія	7,9	8,0	7,5	7,7	7,6	7,6
Швейцарія	8,0	8,0	7,9	8,0	7,8	7,7
Велика Британія	7,3	7,6	-	-	-	-
Чорногорія	5,7	6,5	6,4	5,8	-	-
Північна Македонія	-	6,0	5,7	5,4	5,8	-
Албанія	-	5,5	5,7	6,0	-	-
Сербія	5,0	5,6	5,9	6,1	6,4	6,5
Туреччина	5,8	5,7	5,6	5,4	5,6	5,8

Додаток Б

PEST-аналіз фінансових проблем реформування ЖКГ в децентралізації

Група	Фактор	Опис фактора	Рівень впливу	Характер впливу	Імовірність	Приклад впливу на ЖКГ
Політичний	Зміни законодавства	Ред. Закону №2189-VIII (2025) для трансферу субвенцій	↑	+	↑	Спрощує фінансування тарифів, +15% автономії ОМС.
	Воєнний стан і накази КМУ	Затримки субвенцій 2022–2025 через кризу	↑	–	↑	Дефіцит 20% на східних мережах, гальмування відновлення.
	Об'єднання ТГ	Політика регіонального планування (2022)	~	+	~	Зростання доходів ТГ на 18%, інвестиції в ЖКП.
	Вплив окупації	Втрата бюджетів східних ТГ (30%)	↑	–	↑	Втрата субвенцій на утримання, нерівність покриття 70%.
	Міжнародна допомога	EU Green Deal інвестиції (2024)	~	+	~	Фінансування енергоефективності мереж, +10% ресурсів.
Економічний	Інфляція тарифів	Зростання цін на енергоносії 20–30% (2023)	↑	–	↑	Дефіцит субвенцій 28,4%, тиск на бюджети ОМС.
	Залежність від субвенцій	60% доходів ТГ від центру (2023)	↑	–	↑	Нерівність схід/захід 20%, обмеження інвестицій у ЖКГ.
	Інвестиції ПІІМ	224,2 млрд грн на 2025 р.	~	+	~	Зростання спроможності 37,7%, модернізація мереж.
	Втрати від руйнувань	40% пошкоджень мереж (2023)	↑	–	↑	Дефіцит 1,35 млрд грн, затримки відновлення.
	Власні доходи ТГ	7,9 тис. грн на душу (2023)	~	+	~	Автономія +27,4%, фінансування локальних програм ЖКП.
	Економічна рецесія	Падіння виконання плану 78,7% (2022)	↑	–	↑	Обмеження субвенцій на утримання, тиск на тарифи.

Соціальний	**Міграція ВПО**	**Потреба субсидій +82% (2022)**	↑	–	↑	**Скарги 15–20%, навантаження на послуги ЖКГ.**
	Демографічні зміни	Старіння, урбанізація (2023)	~	–	~	Навантаження на мережі 70% у східних ТГ.
	Соціальна нерівність	Київщина 94% vs схід 76% покриття	↑	–	↑	Диспропорції в якості послуг, скарги на 20%.
	Опитування споживачів	Задоволеність 75% (2023)	~	+	~	KPI для якості, зниження скарг 10%.
	Співпраця громад	Міжмуніципальні угоди (2023)	~	+	~	Зниження скарг 10%, спільне утримання мереж.
Технологічний	Цифризація моніторингу	Платформи KPI (40% ТГ 2024)	~	+	~	Big data для скарг, оптимізація 15%.
	Цифровий розрив	30% ТГ без платформ (2024)	↑	–	↑	Нерівність схід/захід, затримки моніторингу.
	Інновації енергоефективності	Green Deal впровадження (2024)	~	+	~	Інвестиції в мережі, стійкість послуг.
	Брак технологій у відновленні	40% пошкоджень без цифровізації	↑	–	↑	Затримки в моніторингу, ризики для мереж.
	Платформи для партнерств	Онлайн-тендери (2023)	~	+	~	Оптимізація 15%, швидке утримання.

Умовні позначення:

«+» - Позитивний (характер впливу)

«=» - Нейтральний (характер впливу)

«–» - Негативний (характер впливу)

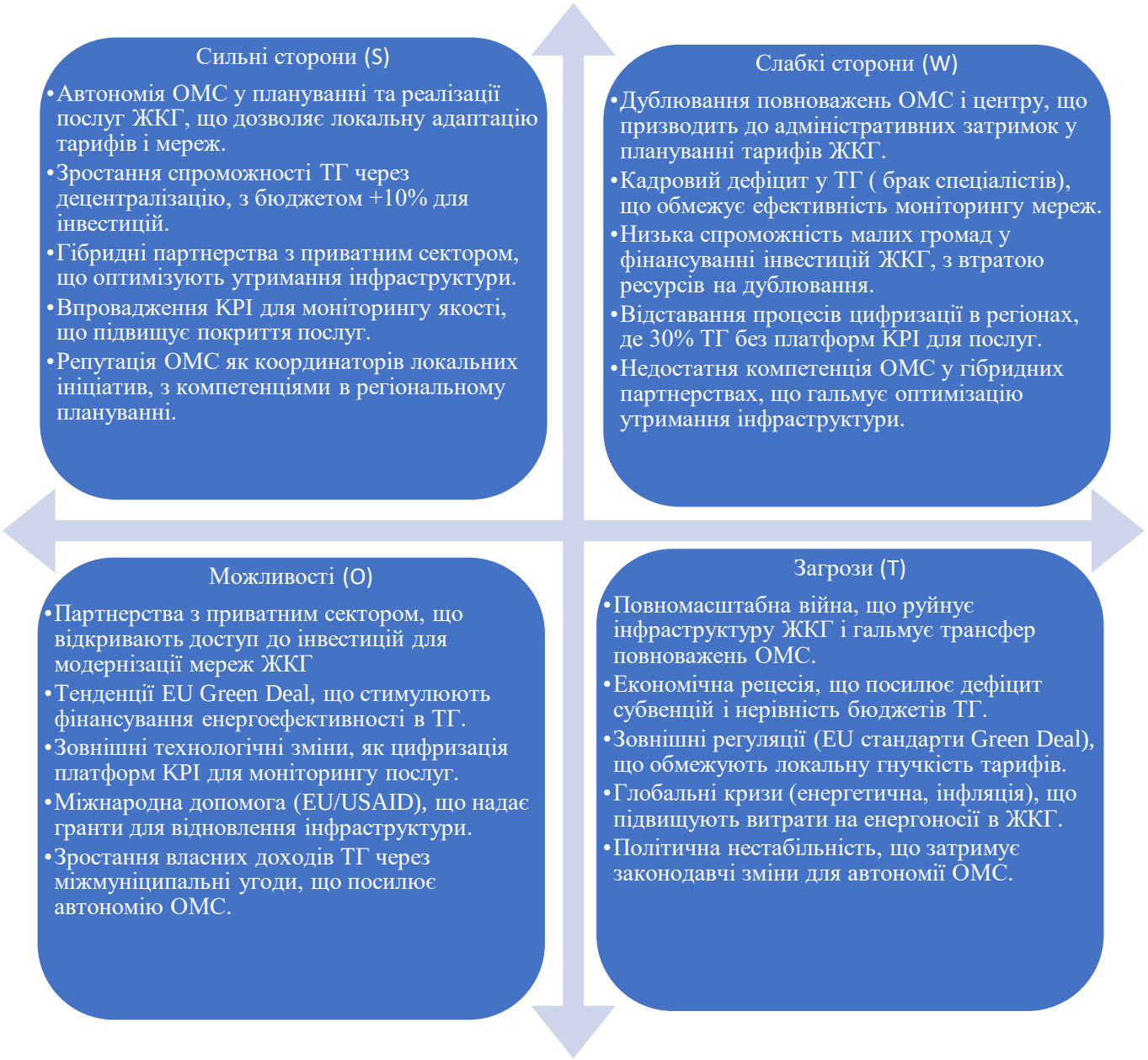
«↑» - Високий (рівень/імовірність)

«~» - Середній (рівень/імовірність)

«↓» - Низький (рівень/імовірність)

Додаток В

SWOT-аналіз стратегій оптимізації реформування адміністрування ЖКГ в умовах децентралізації у військовий час



Додаток Г

Матриця стратегій оптимізації реформування адміністрування ЖКГ (TOWS-аналіз на основі SWOT)

SO (Використовуємо сильні сторони для реалізації можливостей)	Автономія ОМС + партнерства з приватним сектором = участь у міжнародних проєктах для модернізації мереж ЖКГ.
	Зростання спроможності ТГ + технологічні зміни = впровадження платформ KPI для моніторингу послуг.
	KPI моніторинг + міжмуніципальні угоди = спільні стратегії для підвищення покриття послуг до 90%.
	Репутація ОМС + EU Green Deal = залучення інвестицій для енергоефективності в ЖКГ.
	Гібридні партнерства + міжнародна допомога = розширення грантів для відновлення мереж на сході.
WO (Долаємо слабкі сторони через можливості)	Дублювання повноважень + EU Green Deal = гранти для спрощення регламентації тарифів у ТГ.
	Кадровий дефіцит + міжнародна допомога = програми навчання ОМС для оптимізації утримання інфраструктури.
	Низька спроможність малих громад + технологічні зміни = цифризація моніторингу для ефективного розподілу ресурсів.
	Недостатня компетенція в партнерствах + партнерства з приватним сектором = тренінги для гібридних моделей утримання мереж.
	Відставання цифризації + міжмуніципальні угоди = спільні платформи для KPI в малих ТГ.
ST (Захищаємося сильними сторонами від загроз)	Автономія ОМС + повномасштабна війна = локальні програми відновлення мереж для стійкості ТГ.
	Зростання спроможності ТГ + глобальні кризи = резервні фонди для енергоносіїв у ЖКГ.
	KPI моніторинг + політична нестабільність = оперативний аудит для стабільності тарифів.
	Репутація ОМС + рецесія = партнерства для диверсифікації доходів ТГ від ЖКГ.
	Гібридні партнерства + нестабільність = контракти з приватним сектором для захисту від регуляцій.
WT (Мінімізуємо слабкі сторони та загрози)	Дублювання повноважень + економічна рецесія = оптимізація регламентації для скорочення витрат на 15%.
	Кадровий дефіцит + зовнішні регуляції EU = навчання через гранти для адаптації до стандартів.
	Низька спроможність + війна = міжмуніципальні угоди для спільного фінансування мереж.
	Недостатня компетенція + глобальні кризи = цифризація KPI для мінімізації ризиків утримання.
	Відставання цифризації + політична нестабільність = пріоритетні гранти для платформ моніторингу.

Додаток Ґ

Матриця стратегій оптимізації реформування адміністрування ЖКГ (TOWS)

Стратегічна точка	Ціль	Відповідальний	Строк (місяці)	KPI
SO Участь у міжнародних проєктах для модернізації мереж ЖКГ	Залучити 3 міжнародні гранти для модернізації мереж у 2 ТГ	Голова ОМС/відділ інвестицій	6	Кількість залучених грантів (≥3); % модернізованих мереж (≥20%).
SO Впровадження платформ KPI для моніторингу послуг	Впровадити платформу KPI в 5 ТГ для моніторингу якості послуг	Керівник відділу ЖКГ	4	Кількість впроваджених платформ (≥5); % покращення моніторингу скарг (≥15%).
SO Спільні стратегії для підвищення покриття послуг до 90%	Укласти 4 угоди для спільного планування покриття послуг	ОМС з сусідніми ТГ	3	Кількість угод (≥4); % покриття послуг (≥90%).
SO Залучення інвестицій для енергоефективності в ЖКГ	Отримати фінансування EU для 2 проєктів енергоефективності	Команда інвестицій ОМС	8	Обсяг залучених інвестицій (≥1 млн грн); % енергоефективності мереж (≥10%).
SO Розширення грантів для відновлення мереж на сході	Залучити гранти для відновлення 3 мереж у східних ТГ	Регіональний координатор ОМС	5	Кількість відновлених мереж (≥3); % покращення покриття (≥15%).
WO Гранти для спрощення регламентації тарифів у ТГ	Спростити регламентацію тарифів через 2 гранти EU	Юрист ОМС	4	Кількість грантів (≥2); % спрощення процедур (≥25%).
WO Програми навчання ОМС для оптимізації утримання інфраструктури	Навчити 50 спеціалістів ОМС для утримання мереж	HR-відділ ОМС	6	Кількість навченого персоналу (≥50); % оптимізованого утримання (≥20%).
WO Цифризація моніторингу для ефективного розподілу ресурсів	Впровадити цифризацію моніторингу в 4 малих ТГ	IT-команда ОМС	5	Кількість впроваджених систем (≥4); % ефективного розподілу ресурсів (≥18%).
WO Тренінги для гібридних моделей утримання мереж	Провести тренінги для 30 ОМС з гібридних моделей	Тренерський центр ОМС	3	Кількість учасників (≥30); % укладених партнерств (≥10%).

WO Спільні платформи для KPI в малих ТГ	**Створити спільну платформу KPI для 3 малих ТГ**	**Координатор угод ОМС**	**4**	**Кількість платформ (≥1); % впровадження KPI (≥15%).**
ST Локальні програми відновлення мереж для стійкості ТГ	Розробити 5 програм відновлення мереж у ТГ	Голова ОМС	6	Кількість програм (≥5); % стійкості мереж (≥20%).
ST Резервні фонди для енергоносіїв у ЖКГ	Створити резервні фонди в 6 ТГ для енергоносіїв	Фінансовий відділ ОМС	4	Кількість фондів (≥6); % покриття криз (≥25%).
ST Оперативний аудит для стабільності тарифів	Провести аудит тарифів у 4 ТГ	Аудиторська команда ОМС	3	Кількість аудитів (≥4); % стабільності тарифів (≥15%).
ST Партнерства для диверсифікації доходів ТГ від ЖКГ	Укласти 3 партнерства для диверсифікації	Відділ партнерств ОМС	5	Кількість партнерств (≥3); % диверсифікації доходів (≥10%).
ST Контракти з приватним сектором для захисту від регуляцій	Укласти 4 контракти для захисту регуляцій	Юрист партнерств ОМС	4	Кількість контрактів (≥4); % захисту регуляцій (≥20%).
WT Оптимізація регламентації для скорочення витрат на 15%	Оптимізувати регламентацію в 5 ТГ	Регуляторний відділ ОМС	6	Кількість оптимізацій (≥5); % скорочення витрат (≥15%).
WT Навчання через гранти для адаптації до стандартів	Навчити 40 ОМС для стандартів EU	Грантовий координатор	5	Кількість навченого (≥40); % адаптації (≥20%).
WT Міжмуніципальні угоди для спільного фінансування мереж	Укласти 3 угоди для фінансування	Координатор угод ОМС	4	Кількість угод (≥3); % спільного фінансування (≥25%).
WT Цифризація KPI для мінімізації ризиків утримання	Цифризувати KPI в 4 ТГ	ІТ-відділ ОМС	3	Кількість систем (≥4); % мінімізації ризиків (≥15%).
WT Пріоритетні гранти для платформ моніторингу	Залучити гранти для 5 платформ	Грантовий відділ ОМС	5	Кількість грантів (≥5); % впровадження платформ (≥20%).