

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Кафедра публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В.о.завідувача кафедри
Кожина Алла Василівна

“ ” 2024р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ “МАГІСТР”
спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” освітньо-
професійної програми «Менеджмент в органах публічного управління»

Тема: “ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-
КОМУНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ
ГРОМАДИ ПІД ЧАС ДІ ВОЄННОГО СТАНУ”

Виконавець: студент групи М-281-23-1-МУ Лапенко Олександр Юрійович

Керівник: д. держ. упр., професор Марушева Олександра Анатоліївна

Нормоконтролер: _____ Марушева О. А.

Київ 2024

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Кафедра публічного управління та адміністрування
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла КОЖИНА

«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи (проєкту)

Лапенка Олександра Юрійовича

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту): «ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ» затверджена наказом ректора від 15.10.2024 року № 2241/ст.

2. Термін виконання роботи (проєкту): з 15.10.2024 р. по 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані по роботі (проєкту):

- Управління житлово-комунальним господарством територіальної громади: визначення, складові; аналіз засад та особливостей управління житлово-комунальним господарством;

- Міжнародний досвід у сталому управлінні житлово-комунальним господарством та житлово-комунальними послугами;

- Сучасний стан житлово-комунального господарства: характеристика та виклики сфери під час дії воєнного стану;

- Чинники управління стійкістю житлово-комунального господарства територіальної громади під час дії воєнного стану, аналіз ризиків та загроз, особливості управління житлово-комунальним господарством на прикладі Бучанської територіальної громади в умовах воєнного стану;

- Рекомендації для публічно-управлінських рішень у сфері житлово-комунального господарства територіальної громади під час дії воєнного стану.

4. Зміст пояснювальної записки: Здійснено огляд наукових праць, статистичних даних та інших інформаційно-аналітичних джерел у сфері управління житлово-комунальним господарством, у тому числі під час дії воєнного стану. Проведено аналіз сучасних підходів до управління житлово-комунальним господарством. Досліджено міжнародний досвід у сталому управлінні житлово-комунальним господарством та житлово-комунальними послугами. Проаналізовано чинники управління стійкістю житлово-комунального господарства територіальної громади під час дії воєнного стану. Розроблено рекомендації для публічно-управлінських рішень у сфері житлово-комунального господарства територіальної громади під час дії воєнного стану.

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: 2 табл.

6. Календарний план-графік:

№ з/п	Графік виконання роботи	Строк виконання	Фактичне виконання
1.	Розроблення детального плану роботи	17.10.2024	17.10.2024
2.	Підготовка Розділу 1	27.10.2024	27.10.2024
3.	Підготовка Розділу 2	10.11.2024	10.11.2024
4.	Підготовка Розділу 3	18.11.2024	18.11.2024
5.	Підготовка Вступу, Висновків та Анотації	24.11.2024	24.11.2024
6.	Надання завершеної роботи науковому керівнику для перевірки	25.11.2024	25.11.2024

7. Дата видачі завдання: «15» жовтня 2024р.

Керівник кваліфікаційної роботи (проєкту): _____ Марушева О.А.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання: _____ Лапенко О.Ю.
(підпис здобувача вищої освіти) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Особливості управління житлово-комунальним господарством територіальної громади під час дії воєнного стану»: 2 табл., 85 с., 77 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: житлово-комунальне господарство територіальної громади.

Мета роботи: теоретично обґрунтувати особливості управління житлово-комунальним господарством територіальної громади під час дії воєнного стану та розробити практичні рекомендації для підвищення стійкості житлово-комунальної інфраструктури в умовах кризових ситуацій.

Методи дослідження: метод відбору та систематизації інформації; метод аналізу; описовий метод; типологічний та компаративний аналіз, історичний метод, прогнозування.

Результати магістерської роботи рекомендується використовувати в розробці стратегій для підвищення стійкості житлово-комунального господарства територіальних громад в умовах воєнного стану.

ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО, ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА, ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНІ ПОСЛУГИ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ВОЄННИЙ СТАН, СТІЙКІСТЬ, КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	11
1.1. Генеза управління житлово-комунальним господарством територіальної громади	11
1.2. Особливості механізму управління житлово-комунальним господарством.....	20
1.3. Міжнародний досвід у сталому управлінні житлово-комунальним господарством та житлово-комунальними послугами.....	25
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ДЕТЕРМІНАНТИ ЗМІЦНЕННЯ СТІЙКОСТІ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ.....	35
2.1. Сучасний стан житлово-комунального господарства.....	35
2.2. Аналіз чинників управління стійкістю житлово-комунальним господарством територіальної громади під час дії воєнного стану.....	42
2.3. Управління житлово-комунальним господарством Бучанської територіальної громади	47
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	52
3.1. Підходи до управління житлово-комунальним господарством територіальної громади	52
3.2. Напрями удосконалення управління житлово-комунальним господарством.....	57

3.3. Рекомендації щодо публічно-управлінських рішень у сфері житлово-комунального господарства територіальної громади під час дії воєнного стану.....	60
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність роботи полягає у необхідності забезпечення сталого та кризового управління житлово-комунальним господарством під час дії воєнного стану, що, в свою чергу вимагає глибокого та всебічного аналізу, адаптації існуючих методів керування до екстремальних умов під час дії воєнного стану та розроблення нових підходів. У сучасних умовах воєнного стану, спричиненого агресивними діями та політичними конфліктами на міжнародному рівні, життєзабезпечення територіальних громад набуває особливої актуальності.

Впровадження воєнного стану впливає на всі сфери діяльності громади, але насамперед на житлово-комунальну сферу, що є критичним для забезпечення нормального функціонування життя громади. В умовах воєнного стану зростає ризик пошкодження інфраструктури, перебоїв у наданні житлово-комунальних послуг та необхідності швидкого відновлення пошкоджених об'єктів.

Такі умови ставлять перед органами місцевого самоврядування завдання не тільки адаптації існуючих механізмів публічного управління в цій сфері, але й розроблення резервних планів, оптимізації використання ресурсів та впровадження інноваційних технологій.

Проведено аналіз теоретичних підходів до публічної політики в сфері житлово-комунального господарства, а також житлово-комунального господарства територіальної громади та її управління в працях таких видатних західних і українських вчених, як Дж. Е. Андерсон, М. Говлет, Т. Дай, В. Н. Данн, І. Дегтярьова, О. Дем'янчук, О. Кілієвич, Ю. Ковбасюк, Г.К. Колбеч, Г. Д. Ласвелл, Л. А. Пал, В. Парсонс, М. Рамеш, В. Ребкало, В. Тертичка. Їх теоретичні розробки допомогли сформулювати загальні концептуальні рамки для розуміння механізмів публічного управління житлово-комунальним господарством в умовах кризи і змін.

В основу дослідження також включені праці українських дослідників, таких як Д. Бізонич, Л. Богуш, Л. Василенко, О. Деміхова, О. Димченко, Т. Коляда, В. Коваленко, О. Максименко, С. Оксененко, які детально вивчали специфіку управління в житлово-комунальному секторі України в контексті реформаційних процесів та розвитку під час кризових періодів. Окрема увага в роботі приділяється аналізу досліджень резильєнтності житлово-комунального сектору, в тому числі за матеріалами А. Карахасанлу, О. Кокуна, Т. Мельничука, О. Хамініча, К. С. Холлінга, А. Моттахеді, Ф. Серешкі, які зосереджені на аналізі поняття «резильєнтність» та її значенні у контексті сталого розвитку.

Крім того, у дослідженні використані нормативно-правові акти, які регулюють функціонування критичної інфраструктури в умовах воєнного стану, включаючи закони, постанови Кабінету Міністрів, укази Президента України, що стали основою для розгляду аспектів законодавчого забезпечення стійкості житлово-комунального господарства.

Наукові праці, що стосуються теми нашого дослідження, висвітлюють різні аспекти управління житлово-комунальним господарством, однак залишається недостатньо висвітленим питання управління житлово-комунальним господарством під час дії воєнного стану.

Мета полягає у теоретичному обґрунтуванні управління житлово-комунальним господарством територіальної громади під час дії воєнного стану та розроблення практичних рекомендацій для підвищення стійкості житлово-комунальної інфраструктури в умовах воєнного стану та кризових ситуацій.

Завдання дослідження включають:

1. Проаналізувати засади та особливості управління житлово-комунальним господарством.
2. Дослідити та проаналізувати міжнародний досвід у сталому управлінні житлово-комунальним господарством та житлово-комунальними послугами.

3. Охарактеризувати сучасний стан житлово-комунального господарства.

4. Здійснити аналіз чинників управління стійкістю житлово-комунального господарства територіальної громади під час дії воєнного стану.

5. Розкрити специфіку управління житлово-комунальним господарством територіальної громади на прикладі Бучанської територіальної громади під час дії воєнного стану.

6. Визначити напрями вдосконалення управління житлово-комунальним господарством.

7. Розробити рекомендації для публічно-управлінських рішень у сфері житлово-комунального господарства територіальної громади під час дії воєнного стану.

Об'єкт дослідження – житлово-комунальне господарство територіальної громади.

Предмет дослідження – особливості управління житлово-комунальним господарством територіальної громади під час дії воєнного стану.

Методи дослідження були застосовані для всебічного аналізу процесів управління житлово-комунальним господарством. У рамках дослідження застосовано комплекс методів для забезпечення глибини та об'єктивності проведеного аналізу. Серед них: метод відбору та систематизації інформації, який дозволяє класифікувати та організувати дані за визначеними критеріями; метод аналізу, що включає аналіз нормативно-правових актів, документальних звітів, статистичної та публічної інформації; описовий метод, який забезпечує деталізацію стану об'єкта дослідження; типологічний аналіз, спрямований на класифікацію і визначення загальних та специфічних ознак управлінських процесів.

Компаративний аналіз, використаний у роботі, дозволяє порівняти управлінські практики в різних регіонах та вивести оптимальні моделі реагування на кризові ситуації, а також дозволив дослідити міжнародний

досвід щодо управління житлово-комунальним господарством для подальшої адаптації кращих практик в Україні. Порівняльно-правовий метод дозволив порівняти правове регулювання в різні періоди, а також в зарубіжних країнах. Також важливе місце в аналітичній роботі займають термінологічний аналіз, що сприяє уніфікації та стандартизації фахової мови, та історичний метод, який відкриває можливість оцінки публічно-управлінських рішень в динаміці часу та розвитку подій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Генеза управління житлово-комунальним господарством територіальної громади

Проголошення незалежності України 24 серпня 1991 року стало каталізатором для розвитку місцевого самоврядування, яке є важливою складовою демократичного розвитку суспільства. Визначальну роль відіграє консолідація правових основ власності територіальних громад, зокрема формування інституту комунальної власності. Становлення місцевого самоврядування, основою якого є комунальна власність, представляє собою не регрес, а прогресивний крок до створення адекватної управлінської системи, здатної в рамках Конституції та законодавства України виконувати важливі функції та розв'язувати проблеми локального значення.

У міжнародному контексті комунальна власність також відома як муніципальна власність, що вважається однією з форм публічної або громадської власності.

Правовий статус муніципальної власності мав свої особливості у часи царської Росії та в період Нової економічної політики у Союзі Радянських Соціалістичних Республік (СРСР). У Радянському Союзі ця форма власності перебувала в категорії державної власності, яка поділялася на державну (націоналізовану) та муніципалізовану. Проте, наприкінці 1920-х років такий поділ був відмінений. У жовтні 1926 року Всеукраїнський центральний виконавчий комітет та Рада народних комісарів Української Радянської Соціалістичної Республіки (УРСР) прийняли постанову, згідно з якою все майно було оголошене державним або націоналізованим. До 1990 року в законодавстві Радянського Союзу і України не було передбачено статусу муніципальної власності, але це змінилося з утвердженням органів місцевого самоврядування, які запровадили комунальну форму власності.

Концепція комунальної власності в правовій системі України була закладена Законом «Про місцеві ради народних депутатів УРСР та місцеве самоврядування», ухваленим у грудні 1990 року. Згідно з цим законодавчим актом, комунальна власність становить основу місцевого самоврядування, керування яким відбувається через місцеві ради народних депутатів та інші уповноважені ними органи місцевого самоврядування від імені мешканців адміністративно-територіальних одиниць. Комунальна власність включала майно, яке було безоплатно передано з СРСР, УРСР або інших суб'єктів, а також майно, набуте місцевими радами за рахунок власних коштів.

Згідно з дослідженнями науковців, процес формування комунальної власності можна розділити на два основних етапи, а саме до 1996 року, та після прийняття Конституції України.

Таблиця 1.1.1

Етапи формування комунальної власності в Україні

Етап	Опис
Перший етап	1991-1996 роки - Після ухвалення Закону УРСР «Про власність». Початок фактичного формування комунальної власності, що включав створення правових, політичних та економічних передумов для цього процесу, розроблення організаційно-нормативних, методичних та фінансових підходів, затвердження переліку державного майна, що підлягає передачі, та визначення порядку цієї передачі. Законодавчо закріплено джерела формування і поповнення комунального майна.
Другий етап	З моменту прийняття Конституції України (1996) - до сьогоднішнього дня. Цей період характеризується розвитком і утвердженням механізмів управління комунальною власністю, подальшим удосконаленням правової бази та адаптацією законодавства до сучасних вимог управління та використання комунальної власності на місцевому рівні.

Джерело: сформовано автором.

Перший етап включав затвердження переліку державного майна, що підлягає передачі у комунальну власність, визначення порядку цієї передачі, а також передачу майна, яке перебувало у віданні міністерств та інших відомств, до повноважень яких належить управління державним майном.

Первинними джерелами формування комунального майна стали перерозподіл державного майна, а саме передача об'єктів у власність адміністративно-територіальних одиниць та юридичне оформлення права власності на майно, яке раніше було під юрисдикцією відповідних рад народних депутатів, або було створене, або придбане за кошти цих рад. Ініціативи рад щодо поповнення комунального фонду включали продаж чи безоплатну передачу у власність органів місцевого самоврядування підприємств, організацій, структурних підрозділів, а також інших об'єктів, що раніше належали іншим суб'єктам права власності і мали значний вплив на соціально-економічний розвиток відповідної території.

Закон УРСР «Про власність», прийнятий у лютому 1991 року, закріпив правовий режим комунального майна. Відповідно до статті вказаного закону, комунальна власність як власність адміністративно-територіальної одиниці, а також загальнодержавна (республіканська) власність класифікувались як державна [68].

На той час, не дивлячись на визнання місцевих рад народних депутатів як органів місцевого та регіонального самоврядування, вся власність та кошти формально належали до державної власності, при цьому місцеві ради займались лише управлінням цим майном. Радам у межах адміністративно-територіальної одиниці для підтримки їхньої діяльності було передано такі активи як місцеві бюджети, державний житловий фонд, інститути житлово-комунального господарства, майно підприємств, установ освіти, торгівлі та охорони здоров'я, системи зв'язку та інформації, транспорт, системи енергетики, а також інші ресурси, необхідні для економічного та соціального розвитку відповідних територій [47].

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 311 «Про розмежування державного майна України між загальнодержавною (республіканською) власністю і власністю адміністративно-територіальних одиниць (комунальною власністю)», ухваленою у листопаді 1991 року, та подальшими аналогічними рішеннями, реалізувалося введення в дію концепції комунальної власності. Ці документи заклали правові основи для формування комунальної власності та створення реальної економічної підстави для задоволення соціально-економічних потреб через розвиток комунального майна. Визначений перелік державного майна країни, що передавалося до комунальної власності, порядок цього розмежування між областями, містами Київ та Севастопіль, районами та іншими адміністративно-територіальними одиницями, а також організація передачі майна, яке раніше належало міністерствам, відомствам чи іншим державним органам, що керували державним майном.

Передача майна до комунальної власності відбувалася через міністерства, відомства та інші уповноважені органи, з встановленим порядком передачі майна за вертикаллю місцевих рад та їх виконавчих комітетів.

Розподіл майна між власністю областей, міст Києва та Севастополя, а також власністю районів у містах, селах, селищах відбувався через відповідні місцеві та районні виконавчі комітети.

Майно передавалося до комунальної власності безоплатно, визначалося право на власність усіх складових адміністративно-територіального устрою, від обласного до селищного рівня.

Прийняття Конституції України 28 червня 1996 року ініціювало другий етап у правовому регулюванні комунального майна, який ознаменувався правовим відокремленням комунальної від державної власності та визнанням комунальної власності як самостійної форми власності [68]. Стаття 41 Конституції України встановлює три форми права власності на державному рівні: приватна, комунальна та державна [47].

Стаття 140 Конституції України констатує, що місцеве самоврядування представляє право територіальної громади — жителів села чи добровільно об'єднаних у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста — самостійно вирішувати питання місцевого значення у межах норм Конституції та законів України [24]. Відповідно до статті 142 Конституції, матеріальною і фінансовою базою місцевого самоврядування є майно різного характеру (рухоме і нерухоме), доходи місцевих бюджетів, інші фінансові ресурси, землі, природні ресурси, які перебувають у власності територіальних громад, а також об'єкти їх спільної власності, що знаходяться під управлінням районних і обласних рад [24].

Стаття 143 Конституції уточнює, що територіальні громади сіл, селищ, міст безпосередньо або через створені ними органи місцевого самоврядування здійснюють управління майном, що перебуває у комунальній власності [24]. Таким чином, відповідно до Конституції, суб'єктом права комунальної власності виступає територіальна громада, а її представницьким органом є орган місцевого самоврядування.

Комунальна власність, нарівні з приватною та державною, є незалежною та рівноправною формою власності. Ця власність є проявом колективного права, оскільки відображає відносини присвоєння мешканцями адміністративно-територіальних одиниць ресурсів і благ, які вважаються спільним надбанням громади. Територіальні громади функціонують як територіальні колективи громадян та володіють статусом колективних власників комунальних активів [24].

Згідно з положеннями Конституції, Закон України «Про місцеві ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування» не відповідав вимогам часу і був замінений у травні 1997 року Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Новий закон, у сукупності з Конституцією, визначає економічні та фінансові основи місцевого самоврядування, а також конкретизує об'єкти та суб'єкти комунальної власності [55].

Перехідні та заключні положення закону «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлюють, що кошти та майно, передані державою до комунальної власності адміністративно-територіальних одиниць до прийняття Конституції і набуті на законних підставах, залишаються комунальним майном відповідних територіальних громад [55].

Майно, передане в комунальну власність адміністративно-територіальних одиниць в областях та районах, а також набуте на інших законних підставах, стає спільним володінням територіальних громад сіл, селищ, міст, підпорядкованих районним та обласним радам. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 311 від листопада 1991 року, це майно трансформувалося у комунальну власність, наділивши територіальні громади повним правом володіти, користуватися та розпоряджатися ним на власний розсуд і за власними інтересами, що відображено в статті 60 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [47].

Пункт 3 статті 16 цього Закону окреслює, що матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування охоплює рухоме та нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земельні ділянки, природні ресурси, які перебувають у комунальній власності територіальних громад [53].

У даному законодавчому контексті розглядається інтегрований підхід до визначення економічних та фінансових основ місцевого самоврядування, який поєднує місцеві та загальнодержавні інтереси, включаючи державну підтримку для ефективнішого управління територіями і задоволення потреб громадян. У цьому контексті держава зберігає законодавчі, контролюючі та регулюючі функції, а місцеве самоврядування має можливість вирішувати питання, пов'язані з формуванням і розпорядженням комунальною власністю та місцевими бюджетами, в рамках Конституції і законів України під контролем держави і на власний ризик [68].

Стаття 17 вищезазначеного Закону встановлює, що відносини між органами місцевого самоврядування та підприємствами, установами, організаціями, які перебувають у комунальній власності, базуються на

принципах підпорядкованості, підзвітності та підконтрольності цим органам місцевого самоврядування [53].

Майно, закріплене за відповідним комунальним підприємством, належить цій установі на правах повного господарського відання. Підприємство має право володіти, користуватися та розпоряджатися цим майном, дотримуючись вимог чинного законодавства і статутних цілей.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» накладає обмеження на автономію підприємств у розпорядженні майном, що їм закріплено на праві господарського відання. Так, підприємства не володіють правом самостійно відчужувати це майно, оскільки вони не є його повноправними власниками. Правовласником комунального майна є відповідна територіальна громада, а права суб'єкта права комунальної власності втілює відповідна рада, діючи в інтересах і від імені територіальної громади [68].

Контроль за використанням прибутків підприємств, відповідно до Господарського кодексу України, статуту підприємства та чинного законодавства, не передбачає безпосереднього втручання у їхню діяльність, але має забезпечувати, що використання прибутків відбувається відповідно до цілей діяльності підприємства і вимог законодавства. У випадках порушення законодавства або недоцільного використання прибутків виконавчий орган має право вимагати усунення порушень та відповідальності винних осіб [68].

Щодо звітування керівників підприємств про виконану роботу, органи місцевого самоврядування мають право обговорювати питання, пов'язані з виконанням статутних обов'язків, дотриманням законодавства про працю, договірних зобов'язань, санітарних та протипожежних норм, фінансової дисципліни. Однак, вони не мають права втручатися у господарську діяльність підприємства або визначати технологію виробництва, оскільки підприємці мають право приймати рішення щодо діяльності без обмежень, якщо це не суперечить законодавству та Конституції України [68].

За статтею 26 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», питання щодо створення, ліквідації, реорганізації або перепрофілювання підприємств, установ і організацій комунальної власності, встановлення розміру частки прибутку, що сплачується до місцевого бюджету, а також створення спільних підприємств, у тому числі з іноземними інвестиціями, вирішуються виключно на пленарних засіданнях відповідних рад [68].

Конституція України визначає, що матеріальною та фінансовою базою органів місцевого самоврядування є рухоме та нерухоме майно, фінансові ресурси, земля, природні ресурси, які є власністю територіальних громад адміністративно-територіальних одиниць. Територіальні громади сіл, селищ або міст, безпосередньо чи через уповноважені органи, наділені повноваженнями для:

- Управління комунальним майном;
- Затвердження та контролю виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку;
- Затвердження бюджетів та контроль за їх виконанням;
- Встановлення місцевих податків і зборів у рамках законодавства;
- Забезпечення проведення місцевих референдумів та впровадження їх результатів;
- Створення, реорганізація та ліквідація комунальних підприємств, організацій та установ, а також контроль за їх діяльністю;
- Вирішення інших питань місцевого значення, які законом віднесені до їхньої компетенції.

Районні та обласні ради управляють спільною власністю, які задовольняють спільні потреби територіальних громад. Органи місцевого самоврядування мають право здійснювати володіння, користування і розпорядження об'єктами права комунальної власності, здійснювати їх передачу у постійне або тимчасове користування, здавати в оренду, використовувати як заставу, ініціювати питання їх приватизації або відчуження. Відповідна рада визначає порядок та умови відчуження цих об'єктів.

Територіальні громади – сіл, селищ, міст – мають можливість безпосередньо чи через уповноважені органи здійснювати управління комунальним майном, затверджувати та контролювати виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку, встановлювати місцеві податки та збори відповідно до закону, забезпечувати проведення місцевих референдумів, а також створювати, реорганізовувати чи ліквідовувати комунальні підприємства та інші установи.

Районні та обласні ради керують об'єктами спільного майна, які відповідають спільним потребам територіальних громад. Вони мають право здійснювати володіння, користування і розпорядження цими об'єктами, включаючи їх передачу у постійне чи тимчасове користування, здачу в оренду, використання як заставу, а також ініціювати питання їх приватизації або відчуження. Порядок і умови відчуження цих об'єктів визначаються відповідною радою.

Особливим поштовхом до розвитку управління житлово-комунальним господарством та комунальною власністю загалом стало створення об'єднаних територіальних громад, що дозволяє малим громадам об'єднувати ресурси для реалізації спільних проектів або спільного утримання комунального майна. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» передбачає інформаційну, організаційну та фінансову підтримку цих громад, зокрема через субвенції на формування інфраструктури. Ці заходи сприяли ефективнішому використанню ресурсів громади в сфері житлово-комунального господарства і підвищенню спроможності територіальних громад [50].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» став історичним кроком, що дозволив країні позбутися радянського та тоталітарного впливу на управління місцевими ресурсами. Надання спроможності органам місцевого самоврядування самостійно вирішувати питання місцевого значення через власні ресурси стало фундаментом для формування самодостатніх територіальних громад, що сприяє наданню якісних послуг на місцевому рівні та забезпеченню високого рівня життя населення [53].

1.2. Особливості управління житлово-комунальним господарством

Ефективне управління сферою житлово-комунального господарства є фундаментальним пріоритетом для держави, особливо під час воєнного стану. Підтримання житлових умов, доступу до комунальних благ, зокрема електроенергії, та інших необхідних послуг є критично важливим для забезпечення базових потреб населення. Житлово-комунальна інфраструктура є ключовою для стабільного функціонування економіки та суспільства.

Торкатюк В. І. та Усенко Ю. Ю. пропонують розгорнуте визначення житлово-комунального господарства як комплексної галузі, що охоплює множину підприємств та організацій. Ці ентитети забезпечують утримання житлового фонду в адекватному стані (провайдери житлових послуг) та спеціалізуються на забезпеченні послуг у сферах теплозабезпечення, електропостачання, газопостачання, водозабезпечення та водовідведення (провайдери комунальних послуг). Ці підприємства діють в умовах змінних зовнішніх чинників, які складно взаємодіють та формують структури житлово-комунального господарства міського типу, що вимагають оцінки та забезпечення їх економічної ефективності [13].

Згідно з системним підходом, житлово-комунальне господарство в Україні представляє собою складну ієрархічну систему, що інтегрує численні підсистеми, такі як житлове господарство, теплопостачання, водопостачання і водовідведення, а також інфраструктуру обслуговування житла і переробку відходів. Ці підсистеми діють на різних рівнях – від загальнодержавного до регіонального.

Житлово-комунальне господарство має внутрішню структуру, що складається з ряду підприємств та організацій, формуючи сегментований комплекс галузей, який спрямований на забезпечення належних умов для життя населення та функціонування міських структур.

Особливу увагу заслуговує той факт, що у цій сфері працює близько

5% працездатного населення країни, які обслуговують приблизно 25% основних фондів держави. Більше ніж 14,2 тис. спеціалізованих підприємств та організацій різних форм власності надають 40 типів житлово-комунальних послуг [48].

Житловий сектор включає у себе управління житловим фондом та комунальними об'єктами, їх утримання, будівництво та ремонт. Житловий фонд, у свою чергу, охоплює державний, громадський, кооперативний та приватний житлові фонди.

Таким чином, житлово-комунальне господарство характеризується як складна, багатоелементна і динамічна система, що відіграє ключову роль у забезпеченні життєдіяльності населення.

Управління житлово-комунальним господарством потребує інтегрованого підходу, що забезпечує координацію між різними секторами і рівнями влади. Ключовим аспектом ефективного управління є забезпечення сталості послуг, раціональне використання ресурсів і постійне оновлення інфраструктури, що вимагає значних інвестицій та інноваційних технологій. Особлива увага приділяється питанням енергоефективності та екологічності, що дозволяє не тільки підвищити якість послуг, але й знизити вплив на довкілля.

Проблематика управління житлово-комунальним господарством також включає адаптацію до змінюваних умов зовнішнього середовища, таких як кліматичні зміни, урбанізація та демографічні зрушення. Виклики, пов'язані зі старінням інфраструктури та зростаючою потребою у модернізації, вимагають залучення новітніх технологічних рішень та моделей фінансування, які б могли забезпечити довгострокову стійкість та розвиток сектору.

Іншим важливим аспектом є залучення громадськості до управління житлово-комунальним господарством, що може значно підвищити прозорість і відповідальність, а також сприяти розвитку місцевих ініціатив та партнерства між державним та приватним секторами. Така колаборація може

сприяти створенню адаптивних та інноваційних рішень, що відповідають специфічним потребам спільноти.

У своєму дослідженні Д. Бізонич висвітлює, що «завданням державних інституцій в Україні є створення умов, які сприяють комфортабельному життю населення та підвищують якість їхньої життєдіяльності» [2].

Дослідження визначає житлово-комунальне господарство як «систему об'єктів та видів діяльності, спрямовану на забезпечення житлових і побутових потреб громадян, а також створення умов для сталої життєдіяльності населення та ефективної роботи населених пунктів» [2].

Теоретичні основи управління житлово-комунальним господарством в умовах воєнного стану засновані на різноманітних теоріях та концепціях менеджменту. О. Димченко у своїй монографії «Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління» систематизує управлінські моделі на класичні та сучасні підходи. Зокрема, в рамках класичних моделей управління відмічаються такі:

1) автократична модель, яка характеризується жорстким контролем над виконавцями на нижчих ієрархічних рівнях та централізованим прийняттям рішень;

2) демократична модель, за якою ухвалення рішень та розробка стратегій здійснюються колективно з активним залученням співробітників на різних рівнях;

3) змішана (або конгломеративна) модель, що інтегрує характеристики обох попередніх моделей, спрямовуючи їх на досягнення гнучкості у прийнятті рішень та адаптивності до змінних умов [19].

Моделі репрезентують різні підходи до управління і мають різні наслідки для ефективності виконання управлінських функцій, особливо у складних умовах воєнного стану, де потрібен особливий баланс між швидкістю реагування на кризові ситуації та залученням співробітників до управлінського процесу.

Сучасні теоретичні засади управління житлово-комунальним

господарством в умовах воєнного стану ґрунтуються на різноманітних управлінських теоріях та концепціях. О. Димченко у своїй монографії «Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління» виділяє наступні типи сучасних моделей управління:

1. Саморегуляторна модель, яка відрізняється здатністю організовано реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та має стратегічну орієнтацію;

2. Формуюча модель, яка базується на ресурсах знань, саморозвитку, технологічності та злагодженості, досягаючи через формування інноваційного потенціалу та його ефективного використання [19];

3. Корпоративно-ігрова модель, заснована на корпоративній філософії і балансі інтересів;

4. Інноваційно-ситуативна модель, яка вважається оптимальною для управління в умовах воєнного стану через її адаптацію до складних проблем. Ця модель передбачає різні ролі учасників, підпорядкування груп, креативне наповнення системи новими знаннями, штабну роботу, особливу аналітику, оцінку ризиків, моніторинг проблемної ситуації [19].

У контексті децентралізації в Україні, реформа дала можливість для переходу до децентралізованого управління, що сприяє делегуванню повноважень і відповідальності громадам, залучення представників організованого громадянського суспільства до прийняття публічно-управлінських рішень на місцевому рівні. Модель інноваційного управління стає все більш популярною і важливою, особливо в періоди біфуркацій або значних викликів. Вона підкреслює важливість позитивного зворотного зв'язку, який може ініціювати резонансні ефекти, вимагаючи нових підходів до соціального управління [61].

Ця модель управління спрямована на застосування передових підходів та стратегій у сфері управління, що може значно підвищити якість і ефективність процес надання житлово-комунальних послуг під час дії

воєнного стану. Замість суворого і непоступливого керівництва, яке може придушити творчі новації через жорсткі управлінські впливи, суспільне управління повинне враховувати альтернативні візії майбутнього та нелінійну поведінку громадян, що дозволяє обмежити надмірний контроль і сприяє самоорганізації.

Для ефективності управління у моменти біфуркації необхідно застосувати технології, адекватні процесам соціальної самоорганізації. Синергетичне управління, тобто пошук динамічних соціальних топосів, де бажані інновації стимулюються через максимальний соціальний резонанс, виступає ключовим підходом [61].

Концепція нового державного управління (New Public Management) також набула популярності, вона передбачає активну участь суспільства і забезпечення контролю за виконанням завдань і діяльністю управлінських органів. «Основні цілі нового державного управління — це забезпечення максимальної прозорості, ефективності, гнучкості та встановлення більш тісного зв'язку з організаціями і громадянами, які є основними споживачами державних послуг» [4]. Характерні риси цієї моделі включають застосування бізнес-технологій у державному секторі, скорочення та реструктуризацію апарату, децентралізацію, делегування державних повноважень приватним структурам, «вдосконалення механізмів управління державними фінансами та бюджетування – введення тендерних і контрактних систем на державній службі, оплату за окремі послуги» [12].

У сучасних умовах, особливо під час воєнного стану, стає актуальною імплементація моделі кризового управління у сфері житлово-комунального господарства. Воєнний стан вимагає від управлінців здатності до швидкої реакції, адаптації до мінливих загроз та ефективного подолання їх наслідків, зокрема забезпечення неперервності комунальних послуг та функціонування інфраструктури.

Теоретичні основи управління в умовах кризи включають специфічні аспекти і виклики, які мають бути адаптовані до потреб суспільства в

екстремальних умовах. Важливою складовою є резильєнтність інфраструктури, що включає укріплення фізичної структури об'єктів, розробку і впровадження передових технологічних рішень для моніторингу, а також управління в реальному часі.

Забезпечення безперервності надання комунальних послуг є ключовим завданням для збереження життєздатності громад та захисту її мешканців. Ефективна координація дій між місцевими органами влади, центральним урядом, відповідними державними органами та іншими релевантними організаціями є критично важливою для організації послуг і адекватного реагування на виклики, що виникають в умовах кризи. Ця модель управління спрямована на створення гнучких, адаптивних систем, які можуть ефективно функціонувати під тиском зовнішніх загроз і мають високий рівень готовності до непередбачених ситуацій.

1.3. Міжнародний досвід у сталому управлінні житлово-комунальним господарством та житлово-комунальними послугами

Значний вплив війни на цивільну забудову та критичну інфраструктуру потребує інтегрованого та комплексного підходу до управління та планування. Адекватне кризове управління у сфері житлово-комунального господарства має на меті розроблення планів швидкого реагування, системний захист об'єктів критичної інфраструктури, відновлення послуг після ракетних та дронних атак, та мінімізацію ризиків збитків. Сучасні методології управління у цій галузі через застарілі інженерні мережі, систему тарифів для населення, що не відповідають ринковим підходам її формування, вимагали адаптивності, часто зазнаючи трансформацій в процесі застосування у довоєнній Україні, а наразі потребують їх ще в більшій мірі.

Стратегії управління можуть бути класифіковані на дві основні групи, а саме: підходи для невідкладної реакції та стратегії довгострокового

адаптування. Невідкладна реакція зосереджена на терміновому відгуку та мінімізації негативного впливу під час або відразу після атак. Мобілізація аварійних команд включає активацію спеціалізованих груп, здатних оперативно реагувати на пошкодження об'єктів інфраструктури. Важливим є також розроблення та реалізація евакуаційних планів для мешканців найбільш уразливих районів [14].

Довгострокова стратегія адаптації має на меті підготовку системи житлово-комунального господарства до тривалих або повторних атак. Ключовим аспектом є зміцнення інфраструктури, що включає модернізацію фізичної структури комунальних систем для забезпечення їхньої стійкості. Важливим є створення надійних логістичних ланцюгів для забезпечення постачання критично важливих ресурсів, таких як вода, електрична енергія, забезпечення безперебійного теплопостачання, що забезпечують задоволення основних потреб населення в умовах тривалого військового конфлікту. Імплементация технологій, таких як автоматизовані системи управління та моніторингу, що можуть функціонувати автономно та ефективно без безпосереднього людського контролю, стає вирішальним фактором для забезпечення неперервності процесу надання послуг у сфері житлово-комунального господарства.

Управління житлово-комунальним господарством в умовах воєнного стану або воєнних конфліктів ставить перед державними структурами надзвичайні виклики. Воєнні дії спричиняють значні руйнування інфраструктури, викликають перебої в ланцюжках постачання та посилюють необхідність у забезпеченні безпеки цивільного населення. В контексті кризи, особливу роль відіграють адаптивність, прогнозування потенційних загроз та інноваційні методи управління критично важливими ресурсами.

Досвід держав, таких як Ізраїль, Хорватія, Боснія і Герцеговина та Південна Корея, де владні структури зіткнулися з серйозними випробуваннями в сфері ЖКГ через воєнні дії, підкреслює важливість розроблення стійких систем, активної взаємодії з громадами та використання

міжнародної допомоги для відновлення та підтримки базових комунальних послуг у кризові періоди.

Ізраїль особливо виділяється своєю здатністю адаптувати житлово-комунальну сферу до постійних загроз з боку сусідніх держав. З часу заснування держави Ізраїль постійно стикається з воєнними викликами. О. Пасхверер описує унікальні безпекові та правові умови, в яких перебуває Ізраїль, зазначаючи, що “немає тилу, в Ізраїлі все фактично є фронтом. Із сусідами, такими як Ліван, Сирія, Палестинська автономія та Сектор Гази, Ізраїль постійно зіштовхується з викликами. “Жити поруч” означає бути постійно готовим до обстрілів” [42]. Незважаючи на те, що воєнний стан був офіційно проголошений у 1948 році і досі технічно існує, його активне застосування адаптується до поточних безпекових обставин. Важливим аспектом стає адаптація інфраструктури та служб до реалій постійної загрози ракетних обстрілів, з якими Ізраїль стикається регулярно [42].

Ізраїль розробив високоефективну та добре організовану систему житлово-комунального господарства, яка спроектована таким чином, що здатна витримувати та адаптуватися до частих безпекових загроз та воєнних конфліктів. З 1951 року в Ізраїлі розпочалося зведення громадських бетонних укриттів, але згодом уряд вніс корективи в політику щодо укриттів: з 1972 року почали облаштовувати укриття у підвалах житлових будинків, оскільки це дозволяло швидше до них дістатися.

До 1993 року ізраїльське законодавство вимагало, щоб усі нові житлові та громадські будівлі містили укріплені кімнати, відомі як «мамади» (з іврити «merhav mugan dirati» — «захищений простір квартири»), спроможні витримувати прямі ракетні удари. Ці кімнати-бомбосховища включають залізобетонні стіни, броньовані двері, залізні ставні вікон та систему фільтрації повітря [42]. У громадських приміщеннях такі укріплені кімнати називають мамаками.

Розробкою і вдосконаленням мамад займається Служба тилу Армії оборони Ізраїлю, яка висуває високі вимоги до цих конструкцій. Зокрема,

площа мамада повинна складати не менше 9 квадратних метрів, висота стелі — 2,5 метра, стіни залізобетонні товщиною зазвичай 25-30 см, з потовщеними перекриттями та металевими герметичними дверима, спроможними витримати вибухову хвилю. Віконниці розташовують на висоті 1,5 метра від підлоги та оснащують фільтрами для захисту від хімічної зброї [69]. Окрім військового призначення, мамади також активно використовуються в мирний час як робочі місця, спальні чи ігрові кімнати.

Журналісти онлайн-видання Defence Express, аналізуючи можливість імплементації ізраїльської практики та досвіду, вказують на кілька критичних аспектів індивідуальних укриттів: «Перший аспект стосується підльотного часу балістичних ракет, який вимірюється хвилинами, що змушує обґрунтовувати необхідність негайного доступу до укриття. Другий аспект — це широко розповсюджена проблема ігнорування повітряних тривог серед населення. Третє, утримання державних укриттів є значним фінансовим тягарем, навіть для Ізраїлю» [5].

Ізраїльський досвід виявляється корисним не тільки в контексті відновлення житлового фонду в Україні. Український уряд може також використовувати ізраїльську практику реновації за програмою «ГАМА-38», яка має на меті «укріплення будинків, що не обладнані мамадами. Згідно з програмою, забудовник може додати мамади та два-три додаткові поверхи квартир на продаж, за умови згоди 75% мешканців. В деяких випадках, забудовники також встановлюють ліфти та зміцнюють фасад будівлі» [69]. Будівлі, зведені між 1980 і 1992 роками, підпадають під цю програму, а для старіших будівель пропонується зведення окремих приміщень з обов'язковою згодою 66% мешканців.

Хоча мамади не забезпечують високий рівень захисту від прямого влучання ракет, «за три десятиліття існування програми лише 40% будинків в Ізраїлі оснащені захисними кімнатами, тобто 800 тисяч із 2 мільйонів» [69]. Ізраїль також розробив стратегії для стабільного водопостачання, включаючи масштабне використання оборотного водопостачання та опріснення морської

води. Країна має кілька великих опріснювальних заводів, забезпечуючи значну частину потреб населення у питній воді. Інвестиції в різноманітні джерела енергії, зокрема сонячна енергія, відіграють важливу роль в національній стратегії, як підтверджено ухваленим у 1980 році законом «Про обов'язкове встановлення сонячних колекторів на нових будинках», що охоплює більшість домогосподарств країни [14].

Активна розбудова інфраструктури критичного призначення виокремлюється як пріоритетне завдання держави, що має на меті забезпечення стійкості ключових компонентів, таких як шляхи евакуації, мости, дороги та інші об'єкти, що можуть бути потенційними цілями в атаках або під час надзвичайних ситуацій. Ізраїль вважається зразком ефективного управління своєю інфраструктурою у високо ризикових умовах, забезпечуючи надійність послуг навіть у найскладніших ситуаціях.

Водночас, житлово-комунальне господарство Боснії і Герцеговини, яке зазнало значних руйнувань під час воєнних конфліктів 1990-х років, потребувало інтенсивних зусиль щодо реконструкції та модернізації. Післявоєнне відновлення визнано світовою спільнотою успішним, завдяки значній міжнародній підтримці та впровадженню комплексних програм розвитку: «За період 1996 – 1999 рр. країна отримала близько 5 млрд доларів США безповоротної допомоги від Світового банку та ЄБРР, що становило майже в 1,5 рази більше від тодішнього річного ВВП країни» [37].

Ключові інфраструктурні компоненти, зокрема системи водопостачання, зазнали значних пошкоджень, особливо у містах, що перебували під облогою. Через відсутність доступу до якісної питної води мешканці були змушені використовувати неперевірені джерела, що спричинило численні епідеміологічні проблеми. Повоєнне відновлення водопровідних мереж відбувалось за фінансової й технічної допомоги міжнародних фінансових організацій, включаючи Світовий банк, що дозволило частково поновити інфраструктуру та покращити якість водопостачання.

Енергетична інфраструктура країни також зазнала значних ушкоджень, що потребувало великих інвестицій у її відродження. Пріоритетним напрямком стало зміцнення потенціалу гідроенергетичних ресурсів, що є ключовими для енергетичної безпеки Боснії і Герцеговини. Оперативне реагування на ці потреби сприяло стабілізації енергопостачання та зменшенню залежності від імпорту енергоресурсів.

У країні досі залишається актуальною проблема управління твердими побутовими відходами в регіоні, оскільки системи переробки та утилізації відходів недостатньо розвинені. Це стимулює до розробки нових стратегій та впровадження інноваційних технологічних рішень, спрямованих на поліпшення екологічної ситуації та оптимізацію процесів управління відходами.

Українська влада може засвоїти досвід Боснії і Герцеговини, уникаючи її помилок у поствоєнному відновленні, які включали відсутність цілісної економічної стратегії розбудови, розрізненість у координації програм реконструкції, дублювання зусиль і слабка координація між різними донорами, а також низький управлінський потенціал та інституційна спроможність державних органів, відсутність уваги до відновлення промисловості, залежність від країн-донорів, і перекладання акценту на короткострокові стратегії, «що в підсумку обмежило можливий мультиплікаційний ефект для розвитку національної економіки» [37].

Хорватія, країна, яка також відчула наслідки військових дій із окупацією близько 20% своєї території, зазнала значних втрат: 10% житлової нерухомості і 30% економіки були зруйновані. Однак, завдяки відбудові, Хорватія не тільки відновилася, але й стала членом Європейського Союзу. З 1991 по 2004 рік на реконструкцію держава витратила 3,4 млрд доларів США бюджетних коштів, додатково збираючи кошти через податок з населення незахищених територій та від постраждалих громадян. М. Обух розкриває питання амбівалентності урядової стратегії, вказуючи на те, що хоча така політика сприяла скороченню бюджетних витрат, вона також призвела до

відсутності чіткої системи компенсацій, змусивши приватний сектор нести основний тягар відновлення без належного відшкодування. Законодавство вимагало відновлення воєнно пошкоджених внаслідок війни будинків за кошти держави, але реалізація цього положення була неповною. Від 1992 до 2003 року було витрачено приблизно 2,4 мільярда доларів США на реконструкцію понад 126 тисяч будинків, тоді як майже 100 мільйонів доларів США виділено на відновлення 342 шкіл, пошкоджених війною. У наступний період з 2004 по 2006 рік було відновлено ще понад 4 тисячі будинків [37].

Активне формування інфраструктури критичного призначення є ключовим аспектом державної політики, спрямованої на підтримання стійкості важливих елементів національної економіки, таких як шляхи евакуації, мости, дороги та інші об'єкти, що можуть стати мішенями в атаках або під час надзвичайних ситуацій. Ізраїльська модель управління житлово-комунальним господарством розглядається як еталон ефективної адаптації до постійних безпекових викликів, забезпечуючи надійність постачання та надання комунальних послуг навіть у складних умовах.

Житлово-комунальне господарство Боснії і Герцеговини, що зазнало значних руйнувань під час військових конфліктів 1990-х років, потребувало інтенсивних зусиль у реконструкції та модернізації. Світова спільнота визнала поствоєнне відновлення країни успішним, завдяки широкому застосуванню комплексних програм розвитку та міжнародної підтримки, яка дозволила швидко відновити базову інфраструктуру [37].

Критичні компоненти інфраструктури, такі як системи водопостачання, зазнали значних пошкоджень, особливо в обложених містах. Відсутність доступу до якісної питної води призвела до виникнення епідеміологічних проблем. Завдяки міжнародним організаціям і фінансовій допомозі відновлення водопровідних мереж було частково здійснено, що покращило якість водопостачання.

Енергетична інфраструктура також потребувала значних інвестицій для

відновлення, з особливим акцентом на зміцнення потенціалу гідроенергетичних ресурсів, ключових для енергетичної безпеки країни. Ефективне реагування на ці потреби забезпечило стабілізацію енергопостачання та зменшення залежності від імпорту.

Серед значних викликів які залишаються першочерговими для вирішення в Україні є запровадження системи переробки та захоронення відходів від руйнувань, управління відходами, оскільки системи їх переробки та утилізації недостатньо розвинені, а відходів від руйнувань – забезпечено систему ліквідації наслідків та вивезення таких відходів на окремий полігон у разі наявності азбестовмісної будівельної продукції в зруйнованому об'єкті та розуміння подальших систем обробки та можливості повторного використання відходів від руйнувань без вмісту азбесту. Це вимагає напрацювання та прийняття нових стратегій та впровадження інноваційних технологічних рішень для покращення екологічної ситуації та оптимізації процесів управління відходами.

Висновки до розділу 1

Розвиток управління житлово-комунальним господарством у місцевих органах виконавчої влади України проходив через значні трансформації, які розпочалися із здобуття незалежності в 1991 році. Суттєвим моментом стало закріплення правових основ комунальної власності, що слугувало фундаментом для подальшого розвитку місцевого самоврядування. Значна роль у цьому процесі припала на законодавче урегулювання переходу державного майна у комунальну власність, що дозволило територіальним громадам активніше управляти локальними ресурсами. Процес був розділений на два основні етапи: початкове формування комунальної власності від моменту ухвалення Закону УРСР «Про власність» до прийняття Конституції України у 1996 році, та наступне удосконалення механізмів управління цією власністю на основі розвитку правової бази й удосконалення

законодавства. В цілому, динаміка управління комунальною власністю відображає загальнодержавні зусилля щодо децентралізації влади та посилення ролі місцевих громад в управлінні місцевими ресурсами, що є ключовим для стійкого розвитку та зміцнення демократичних засад в контексті управління територіальними громадами в країні.

Ефективне управління житлово-комунальним господарством є вирішальним чинником для забезпечення стабільного функціонування міської інфраструктури, особливо під час воєнного стану. Це зумовлює критичну потребу в забезпеченні безперервності доступу до основних комунальних послуг, які безперечно впливають на якість повсякденного життя населення та стабільність у соціальному та економічному аспектах.

Розроблення та впровадження адекватних управлінських моделей, які поєднують класичні та сучасні підходи до менеджменту, є важливою для реагування на динамічні виклики та зміни в зовнішньому середовищі, спричинені кризовими ситуаціями. Сучасні теорії управління підкреслюють важливість резильєнтності, адаптації та інноваційного підходу, що дозволяє місцевому самоврядуванню ефективно реагувати на загрози, зокрема в період воєнного стану.

Розвиток та застосування інноваційних моделей управління вимагає активної участі всіх заінтересованих сторін, включаючи громадськість, щоб гарантувати, що управління житлово-комунальним господарством не лише відповідає поточним потребам, але й адаптується до майбутніх викликів, забезпечуючи сталість і високу якість життя населення за його безпосередньої участі.

Міжнародний досвід підкреслює значення комплексного та інтегрованого підходу до управління житлово-комунальним господарством, особливо в умовах кризи та воєнних конфліктів. Ефективне управління вимагає гнучкості у плануванні та виконанні, адаптації до змінних обставин і впровадження інноваційних технологій. Належне реагування на невідкладні ситуації та довгострокова адаптація інфраструктури є ключовими для

підтримки стабільності та безпеки населення.

Приклади Ізраїлю та інших країн, які зазнали значних руйнувань, та випробувань загалом, демонструють важливість вдосконалення місцевих систем надання житлово-комунальних послуг. Зокрема, створення міцних, адаптивних структур, здатних витримати і відновитися після кризових подій, є фундаментальним. Це також включає розроблення ефективних логістичних ланцюгів для забезпечення критично важливих ресурсів та інтеграцію авангардних управлінських систем, які можуть оптимізувати відповідь на екстрені виклики та підтримувати стійкість послуг в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. ДЕТЕРМІНАНТИ ЗМІЦНЕННЯ СТІЙКОСТІ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

2.1. Сучасний стан житлово-комунального господарства

Сфера житлово-комунального господарства в Україні становить один із фундаментальних секторів, який відіграє критичну роль у підтримці життєздатності територіальних громад та їх населення. Даний сектор охоплює розгалужену мережу послуг та інженерних систем, включно з постачанням води, тепла, газу, а також управління, благоустрій та забезпеченням впорядкування прилеглих територій, вуличного освітлення та міського транспорту, серед інших.

Національна політика у цій сфері базується на цілісному наборі принципів, які спрямовані на формування умов для сталого розвитку та підвищення рівня комунальних послуг. Одним із визначальних аспектів є забезпечення права громадян на доступ до високоякісних житлово-комунальних послуг, що включає, в тому числі, соціальні гарантії для осіб із низьким рівнем доходів. Крім того, державна політика передбачає фінансову, організаційну та ресурсну підтримку для забезпечення сталого розвитку та безперервного функціонування галузі.

До житлово-комунального господарства України належать:

- житловий фонд та різноманітні види економічної діяльності, пов'язані з управлінням багатоквартирними будинками, наданням комунальних послуг населенню та суб'єктам господарювання, включаючи послуги електро-, тепло-, газо-, водопостачання та водовідведення;
- інженерні мережі та об'єкти внутрішнього значення, які включають теплоенергоцентралі, котельні, індивідуальні теплові пункти, насосні станції першого підйому води, каналізаційні споруди оборотного водопостачання, станції аерації та біологічної очистки стоків;

- підприємства, залучені до управління та утримання житлових та нежитлових будівель і споруд у належному стані, а також їх прибудинкових територій та населених пунктів, які надають послуги з прибирання сміття, збору, вивезення, складування і утилізації відходів, зовнішнього освітлення, благоустрою, озеленення, обслуговування дорожньої інфраструктури та ритуальні послуги [3].

Д. Бізонич стверджує, що стан галузі житлово-комунального господарства в сучасній Україні характеризується ефективністю діяльності відповідальних регулюючих органів [2]. Серед ключових регуляторів виступають Кабінет Міністрів України, який діє згідно з Законом України «Про Кабінет Міністрів України» від 27 лютого 2014 року № 794-VII, Міністерство розвитку громад та територій України, Міністерство економіки України, а також інші важливі інституції, такі як Державна служба з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, Державна інспекція архітектури та містобудування, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, обласні військові адміністрації, а також виконавчі органи міських, селищних та сільських рад.

Оскільки профільний Закон України «Про житлово-комунальне господарство» досі не прийнятий, регуляція сектора здійснюється на основі Закону України «Про житлово-комунальні послуги» від 9 листопада 2017 року № 2189-VIII [52]. На цей сектор безперечно регулюється указом про запровадження воєнного стану в Україні, який був підписаний Президентом України В. Зеленським 24 лютого 2022 року «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 року № 64/2022 [48]. З того часу воєнний стан у країні продовжувався послідовно рішеннями Верховної Ради України.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» окреслює перелік заходів, що впроваджуються під час воєнного стану, і серед них важливе місце займає захист критичної інфраструктури та забезпечення життєдіяльності населення. Це передбачає встановлення особливих заходів охорони таких життєво важливих секторів, як водопостачання,

теплопостачання, електропостачання та інші ключові компоненти житлово-комунального господарства, особливо в умовах воєнного стану [55].

Російське повномасштабне вторгнення в Україну у лютому 2022 року призвело до значного знищення критичної інфраструктури країни. Основні методи бойових дій з боку Росії включали бомбардування та ракетні, а також атаки безпілотниками на енергетичні об'єкти, системи водопостачання, медичні установи та засоби телекомунікацій, що спричинило значні перерви в наданні основних комунальних послуг і вплинуло на життєзабезпечення населених пунктів та мільйонів осіб.

Руйнування критичної інфраструктури створило безпосередні загрози для життя і здоров'я населення та зумовило довготривалі наслідки для економічної стабільності та відновлення регіонів після закінчення бойових дій. Застосування Росією технологічних засобів знищення підкреслює цілеспрямований характер атак із метою максимально ушкодити критичну інфраструктуру.

До січня 2024 року сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок воєнних дій, оцінювалася приблизно у 155 млрд доларів, що включає, зокрема, збитки від підриву Каховської ГЕС у червні 2023 року. Оцінку прямих фізичних пошкоджень провела аналітична команда Київської школи економіки в рамках проекту «Росія заплатить» [59].

Інфраструктурні збитки на початку 2024 року склали 36,8 млрд доларів, промислові та підприємницькі збитки досягли 13,1 млрд доларів, втрати у сфері ЖКГ становили 4,5 млрд доларів, а збитки у сфері охорони здоров'я — 3,1 млрд доларів. Серед регіонів, де фіксується найбільше зруйнованих житлових будівель, виокремлюються Донецька, Київська, Луганська, Харківська, Чернігівська та Херсонська області. За масштабами збитків станом на січень 2024 року сфера житлово-комунального господарства займає четверте місце [59].

Цілеспрямоване руйнування критичної інфраструктури в Україні російськими збройними силами має на меті ослабити державу, знизити її

обороздатність і створити додаткові виклики для уряду у забезпеченні населення необхідними ресурсами для виживання під час війни.

У контексті повномасштабної агресії, кризові явища у сфері житлово-комунального господарства України можна класифікувати за трьома хронологічними періодами: початкові місяці вторгнення, зимовий сезон 2023 року, включаючи період блекаутів, а також березень-квітень 2024 року. Вже на стартовому етапі кризи, сектор зіткнувся з масштабними викликами, які виокремлювались на фоні загальноприйнятої проблемності цієї галузі. Відповідно до оцінки Д. Бізонича, сучасна українська модель у цій сфері вже на 2022 рік виявлялася неефективною з огляду на якість і фінансову доступність послуг, а також через незадовільний стан матеріально-технічної бази [2]. Ці обставини представляли житлово-комунальне господарство як одну з найбільш уразливих сфер під час війни.

Критичним аспектом, що збільшував тягар проблем у цьому секторі, була значна заборгованість населення за комунальні послуги. Станом на 1 грудня 2022 року, загальний обсяг боргів сягнув понад 35 мільярдів гривень, за виключенням територій, що знаходились під окупацією. Я. Железняк, вказуючи на дані Міністерства розвитку громад та територій України, повідомив про зростання боргів на понад 2 мільярди гривень протягом грудня 2022 року. Основу заборгованості склали борги за опалення та гаряче водопостачання (понад 24 мільярди гривень) та водопостачання (понад 7 мільярдів гривень) [23].

На початку війни уряд України намагався пом'якшити соціальні та економічні наслідки для громадян, запровадивши мораторій на нарахування пені та заборону відключення від комунальних мереж за борги. Проте, майже через два роки після початку агресії, умови співпраці між споживачами та постачальниками змінилися, що спонукало до перегляду діючих обмежень. Результатом стало ухвалення урядової постанови КМУ «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо оплати житлово-

комунальних послуг» №1405 від 29 грудня 2023 року, яка скасувала мораторії і дозволила застосування заходів стягнення до неплатників [49].

Під час повномасштабної війни, зумисні ракетні та артилерійські удари по об'єктах енергетичної інфраструктури України спричинили масові перебої в електропостачанні, що критично вплинуло на функціонування життєво важливих систем і позначилося на життя мільйонів осіб. Аналогічним чином було завдано ушкоджень водопровідним мережам та насосним станціям, що викликало гострі проблеми з доступом до питної води, водопостачання та водовідведення у багатьох регіонах. Окрім того, ракетні атаки спричинили руйнування житлових районів, через що тисячі людей були змушені залишити свої домівки. Ця криза мала негативний вплив на громадську безпеку та здоров'я населення, оскільки багато медичних установ залишились без електрики та води, що ускладнило надання необхідної медичної допомоги в умовах зростаючих потреб.

У відповідь на ці кризові виклики, український уряд разом із міжнародними партнерами та гуманітарними організаціями розгорнув широкомасштабні заходи з евакуації постраждалих, відновлення пошкодженої інфраструктури та забезпечення основних потреб населення. Ці обставини вимагали розроблення та впровадження довгострокових стратегій для підвищення резилієнтності житлово-комунальної інфраструктури в умовах потенційних воєнних конфліктів.

Восени 2023 року, в умовах триваючої війни, Україна зіткнулася з другою значною кризою у житлово-комунальному господарстві через цілеспрямовані удари саме по енергетичних об'єктах. Пошкоджено або зруйновано близько 40% електростанцій, що спричинило важкі перебої в електропостачанні, особливо у промислових центрах і містах з великою концентрацією населення. Це, в свою чергу, негативно відобразилось на видобутку вугілля, який зменшився майже на 50%. Значна частина електростанцій, що працюють на вугіллі, опинилася під загрозою, що погіршило стабільність енергопостачання. Зимові місяці, коли температура

опускалася нижче нуля, були особливо важкими через загальні блекаути та перебої в опаленні та водопостачанні, що серйозно ускладнило життєдіяльність населення і посилило гуманітарну кризу.

На відповідь до зазначених викликів українська держава зреагувала створенням Пунктів незламності в містах та селах. Згідно з даними, наведеними Прем'єр-міністром України Д. Шмигалем, станом на 9 січня 2024 року в країні діяло понад 12 тисяч таких пунктів, доступ до інформації про які було забезпечено через додаток «Дія» та інші застосунки [11]. Ці пункти були обладнані генераторами, засобами зв'язку та необхідними запасами для забезпечення основних потреб громадян під час тривалих відключень електроенергії. Пункти незламності стали зонами безпеки, де люди могли зігрітися, зарядити телефони, отримати доступ до чистої води та медичної допомоги.

Кабінет Міністрів України, реагуючи на воєнний стан, прийняв постанову № 1401 від 17 грудня 2022 року, «Про внесення змін до Порядку організації та функціонування пунктів незламності», яка визначила стандарти розгортання і функціонування Пунктів незламності [46]. Ці пункти були поділені на стаціонарні та мобільні, а їх впровадження та контроль доручено органам виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та суб'єктам господарювання державної та приватної форм власності. У співпраці з українським урядом, Європейським Союзом та його державами-членами, такими як Німеччина, Польща, Словенія та Данія, було розроблено план дій для організації діяльності Пунктів незламності, спрямований на підтримку громадян України, органів місцевого самоврядування в їх спроможності забезпечити життєдіяльність громадян, спроможність комунальних закладів та підприємств [57].

Концепція Пунктів незламності, як унікальне рішення українського уряду, була спрямована на адаптацію до умов тривалого воєнного конфлікту і його впливу на цивільну інфраструктуру, зокрема в контексті масштабних блекаутів та інших надзвичайних ситуацій. Ці пункти, розроблені як заходи

швидкого реагування, забезпечували населення основними життєво необхідними ресурсами, такими як електроенергія, тепло, вода, доступ до інтернету тощо. Унікальність українських Пунктів незламності полягала в їх масштабному та систематичному впровадженні як частини національної стратегії стійкості та адаптації до воєнних умов, що стало ключовим елементом гуманітарної відповіді на воєнні дії, допомагаючи зміцнити резильєнтність суспільства і забезпечити підтримку в найскладніші періоди.

Завдяки реалізації зазначених ініціатив вдалося пом'якшити дискомфорт для громадян та забезпечити соціальну стабільність і гуманітарну безпеку. Стратегія впровадження Пунктів незламності акцентувала на важливості резилієнтності критичної інфраструктури та адаптації до нових викликів, що виникають у сучасних конфліктах, підвищуючи здатність населення витримувати довгі періоди ізоляції та обмеженого доступу до ресурсів.

В межах березня-квітня 2024 року вітчизняний сектор житлово-комунального господарства зазнав третьої значної кризи через обстріли енергетичної структури України. Особливо трагічним став інцидент 11 квітня 2024 року, коли Трипільська ТЕС повністю втратила свою генераційну здатність внаслідок ворожих дій, ставши однією з кількох знищених чи захоплених об'єктів, що належали державній компанії «Центренерго». Серед інших втрат, який енергетичний сектор зазнав раніше, компанії - Зміївська ТЕС, зруйнована 22 березня 2024 року, та Вуглегірська ТЕС, окупована влітку 2022 року. У результаті усі три ТЕС, які були власністю «Центренерго», зазнали знищення або захоплення. З огляду на масштабні атаки по енергетичній системі, національний оператор «Укренерго» закликав українців зменшити споживання електроенергії в вечірній час [65].

Це підкреслює, що житлово-комунальний сектор України під час воєнного стану перебуває під постійним тиском, спричиненим як безпосередньо воєнними діями, так і необхідністю адаптуватися до складних умов життя. Уряд в кооперації з міжнародними партнерами та громадськістю,

а також органами місцевого самоврядування продовжують розробляти стратегії та підходи реагування на ці виклики, з метою мінімізації їх впливу на життя громадян та підтримання основних життєвих стандартів.

2.2. Аналіз чинників управління стійкістю житлово-комунальним господарством територіальної громади під час дії воєнного стану

У контексті воєнного стану резильєнтність житлово-комунального господарства набуває не тільки технічного, але й стратегічного значення, сприяючи загальній стабільності, швидкій адаптації та здатності до відновлення після криз. Цей процес підтримки стійкості включає низку критичних аспектів, які впливають на безпеку та спроможність суспільства адаптуватися та відновлюватися після воєнних дій або інших кризових подій. Важливим елементом є забезпечення неперервності комунальних послуг, що включає наявність резервних ресурсів та альтернативних джерел води та енергії, які можуть бути швидко мобілізовані у критичні моменти.

Сталий соціально-економічний розвиток будь-якої країни залежить від створення якісної та надійної житлово-комунальної інфраструктури. Ця інфраструктура забезпечує комфортні умови проживання для населення та складається з житлового фонду, а також мережі організацій і підприємств, що надають житлово-комунальні послуги. Житловий фонд відіграє ключову роль у цій системі, будучи її центральною підсистемою.

Забезпечення належного стану житлового фонду, підтримання його на мінімально задовільному рівні та забезпечення доступу до якісних комунальних послуг — це основа соціального благополуччя. Особливу увагу слід приділяти управлінню відходами, яке є невід'ємною частиною міської житлово-комунальної системи. Всі ці аспекти прямо впливають на рівень задоволеності мешканців умовами проживання та формують основу соціальної стабільності й безпеки в містах.

Таблиця 2.2.1

Характеристика житлового фонду міста Києва станом на 01.01.2024 р.

Показник	Кількість будинків, од.	Питома вага, %	Загальна площа будинків, тис. кв. м.	Загальна кількість квартир, од.
Житловий фонд м. Києва - всього	11517	100	82852,2	1170490
У тому числі: будинки на обслуговуванні житлово-експлуатаційних організацій (ЖЕО) комунальної власності	7614	66,15	46370	756386
ЖБК	898	7,81	7291,3	130513
ОСББ (на самообслуговуванні)	1344	11,67	12528,1	77501
Відомчі	427	3,71	1485,2	21302
Інвестиційні	850	7,38	15992	146529
Гуртожитки	378	3,28	1432,6	39259

Джерело: складено авторами на основі статистичних даних

На основі проведеного аналізу стану житлово-комунальної інфраструктури міста Києва станом на 01.01.2024 р. (див. табл. 2.2.1), можна зазначити, що значна частка житлових будинків перебуває на обслуговуванні житлово-комунальних організацій (ЖЕО) – 66,15%. На частку житлово-будівельних кооперативів (ЖБК) припадає 7,81%, об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) – 11,67%, відомчого обслуговування – 3,71%, інвестиційного фонду – 7,38%, а гуртожитків – 3,28%. Управління житлово-комунальною інфраструктурою в Києві здійснюється через державні районні адміністрації, які створили 10 районних комунальних підприємств «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду» [58].

Комунальні керуючі компанії становлять 57,21% від загальної кількості управляючих організацій, ОСББ – 15,45%, ЖБК – 8,99%, а приватні експлуатаційні компанії – 18,35%. Для підвищення ефективності управління майном територіальної громади Київська міська рада ухвалила низку рішень щодо прискорення створення ОСББ. Зокрема, у 2024 році було зафіксовано найвищі темпи приросту кількості ОСББ, які склали 2% у порівнянні з

попереднім роком, а їхня частка у багатоквартирному житловому фонді досягла 9,2% [35]. Для більш детального аналізу ці показники слід розглянути у розрізі десяти районів міста Києва, що дозволить виявити особливості розвитку житлово-комунальної інфраструктури в кожному з них.

Законодавче підґрунтя та політична підтримка створює необхідну базу для фінансування та підтримки ініціатив, спрямованих на зміцнення резильєнтності. Важливо також зазначити роль громадянського суспільства у плануванні та відновленні, що підвищує загальну резильєнтність та довіру до систем житлово-комунального господарства.

Наголос на резильєнтності житлово-комунального господарства під час дії воєнного стану зумовлений комплексом факторів, що є критичними для забезпечення її стійкості та спроможності до відновлення. Ці фактори можуть бути систематизовані за категоріями, які визначають здатність системи підтримувати свою оперативність та функціональність під час кризових ситуацій.

У зв'язку з цим, виникає необхідність фінансування для відновлення і реконструкції країни за наступне десятиліття значно зросла, досягаючи 486 мільярдів доларів [72]. Це збільшення з 411 мільярдів доларів у 2023 році вказує на те, що вже в 2024 році Україні потрібно приблизно 15 мільярдів доларів для невідкладних потреб відновлення на національному та місцевому рівнях, що підкреслює масштаби викликів, які стоять перед країною в контексті житлово-комунального господарства.

В оновленому звіті RDNA3 наголошується на критичній потребі значних інвестицій у сферу житлово-комунального господарства України для відновлення після істотних ушкоджень, завданих конфліктом. Згідно з оцінками, відновлення цього сектору потребує приблизно 17% від загального обсягу коштів, необхідних для відбудови країни, що становить приблизно 82,62 мільярди доларів на наступні десять років [77]. Основні зусилля мають бути спрямовані не лише на відновлення, але й на значну модернізацію інфраструктури, що включає інтеграцію передових та інноваційних

технологій для забезпечення енергоефективності та використання інтелектуальних систем управління.

Житлово-комунальне господарство України, зазнавши значних руйнувань, стоїть перед викликом не тільки відновлення, але й необхідністю адаптації до нових умов експлуатації, що вимагає створення резервних ресурсів і альтернативних джерел води та енергії. Стратегічне планування та інвестування у резервні фонди є життєво необхідними для підтримки базових життєвих функцій в умовах кризи.

На організаційному рівні важливу роль відіграє гнучкість управління кризами, що включає ретельну підготовку персоналу та ефективне планування для надзвичайних ситуацій. Це дозволяє оперативно реагувати на кризи, мінімізувати їх наслідки та швидко відновлювати важливі послуги.

Технологічний розвиток в галузі житлово-комунального господарства, порівняно з розвиненими країнами Європи, показав значні відставання. Проте, останніми роками спостерігається зростання уваги до впровадження інноваційних рішень, зокрема у сферах енергозбереження та автоматизації управління міськими послугами. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України представило проєкт Національного плану дій з розвитку відновлювальної енергетики до 2030 року, який був опублікований у січні 2022 року [54]. Цей план спрямований на значне збільшення використання відновлюваних джерел енергії, що сприятиме не лише підвищенню енергетичної незалежності, але й зменшенню екологічного впливу галузі.

На державному рівні склалася стійка переконаність щодо критичної важливості технологічної адаптивності. Впровадження інновацій, таких як системи дистанційного управління та моніторингу, значно сприяє мінімізації ризиків для оперативного персоналу та забезпечує вищу точність і оперативність реагування на аварійні ситуації. Окрім того, підвищується актуальність питань кібербезпеки, яка забезпечує захист критично важливих даних і систем управління від потенційних кібератак.

Значущу роль у забезпеченні резильєнтності житлово-комунального господарства відіграє соціальна підтримка та активна участь громадськості, а також організованого громадянського суспільства. Ці аспекти не лише підвищують ефективність управління в цій сфері, але й залучають громадян до рішення місцевих проблем, що водночас сприяє зростанню довіри та задоволеності якості послуг. Активна участь громадян у плануванні та реалізації місцевої політики сприяє стійкості та адаптивності публічного управління ресурсами, особливо у кризових ситуаціях. Яскравим прикладом такої соціальної підтримки та активності є діяльність об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) в Україні, які їм дозволяють мешканцям колективно управляти своїми житловими умовами, від ремонту до оновлення інженерних систем [38].

Інший важливий фактор стійкості – законодавче забезпечення. На законодавчому та політичному рівнях надзвичайно важлива активна підтримка, що включає розроблення правових основ та фінансових інструментів для підтримки резильєнтності житлово-комунального господарства. Питання післявоєнного відновлення інфраструктури знаходиться у фокусі уваги Президента України та Кабінету Міністрів, що відображено в Указі Президента В. Зеленського про створення Національної ради з відновлення України (№ 266-2002 від 24.04.2022) [45]. В рамках цієї ініціативи та Міністерства з розвитку громад, територій та інфраструктури розроблено проєкт Плану відновлення України, що охоплює різні напрямки, включаючи будівництво та модернізацію міст та регіонів.

Отже, комплексний підхід до резильєнтності житлово-комунального господарства передбачає технічну підготовленість, організаційну прозорість, технологічну інноваційність, соціальну інтеграцію, та політичну підтримку, які спільно визначають здатність суспільства підтримувати стабільність і безпеку у воєнний час.

2.3. Управління житлово-комунальним господарством Бучанської територіальної громади

Під час окупації міста Буча російськими військами, що тривала понад місяць і завершилася 31 березня 2022 року, місто зазнало значних руйнувань. Згідно з аналізом, проведеним Київської школи економіки (KSE Institute) і базуючись на даних, отриманих за допомогою дронів в рамках проєкту Rebuildua, збитки інфраструктурі міста оцінюються в понад 5.2 млрд грн або 191.3 млн доларів США. Це включає пошкодження 2512 будівель і споруд, з яких 301 такий об'єкт зазнала повного або сильного руйнування.

Інфраструктурні втрати розподілені наступним чином: житловий сектор зазнав збитків на суму 2.4 млрд грн, включаючи 1.6 млрд грн через руйнування багатоквартирних будинків та 679 млн грн через пошкодження приватних будинків. Всього в місті пошкоджено або зруйновано 861 приватний будинок, 122 багатоквартирних будинки, 875 господарських будівель, 149 таунхаусів, 202 гаражі та 35 теплиць. Загальна площа постраждалих житлових будівель складає понад 1 млн. кв. м.

Соціальна інфраструктура міста також суттєво постраждала, з загальними збитками більше ніж 2 млрд грн. Зокрема, зруйновано або пошкоджено 26 освітніх закладів, 20 готелів та закладів рекреації, 5 культурних та релігійних закладів, 3 офіси та конференц-центри, а також 1 спортивний заклад. Комерційні об'єкти зазнали збитків на 1.8 млрд грн, а об'єкти освітньої сфери на 152.4 млн грн.

Загалом, збитки від руйнувань об'єктів промислової інфраструктури у м. Буча становлять понад 290 млн грн, у тому числі 39 промислових будівель, 24 господарські споруди та 5 складів.

Ще 487.9 млн грн збитків завдано через пошкодження та руйнування інфраструктури енергетики та житлово-комунального сектору, що є свідченням широкомасштабного впливу окупації на місто.

Відразу після звільнення від окупації, громада міста Буча активно приступила до робіт з відновлення житлової та соціальної інфраструктури. Станом на жовтень 2024 року було відновлено понад 90% пошкодженого житла. Процес відновлення залучив широкий спектр посадових осіб та структурних підрозділів виконавчого органу міської ради м. Буча:

- міський голова Анатолій Федорук,
- заступники міського голови Дмитро Чейчук та Аліна Саранюк,
- відділ містобудування та архітектури,
- відділ економічного розвитку, інвестицій та цифрової трансформації,
- відділ міжнародних зв'язків та співробітництва та інші структурні підрозділи.

Розвиток міжнародного співробітництва та участь у міжнародних заходах стали ключовими для залучення додаткових ресурсів та експертизи, включаючи:

- зустріч з членами Конгресу США та директоркою USAID Самантою Пауер, під час якої була підписана угода про будівництво багатопрофільної лікарні,
- участь у конференції з відновлення України у м. Парижі, Франція,
- участь у панельній дискусії «Життя та зміцнення демократії в Європі через низові ланки» у німецькому Лейпцигу,
- участь у конференції з відновлення України (URC2024) у м. Берліні, Німеччина.

Фінансування відновлювальних робіт забезпечується через різноманітні джерела, включаючи державний бюджет, місцеві бюджети, приватні інвестиції, кошти благодійних організацій, а також міжнародні фонди. Серед ключових партнерів: USAID, ПРООН, Європейський інвестиційний банк (ЕІВ), Світовий Банк, інші міжнародні фінансові організації та такі благодійні організації, як «Леруа Мерлен» та «Епіцентр», які надавали матеріали для реконструкції.

За період 2022-2023 років на відбудову було залучено понад 1,1 млрд грн, у 2023 році було виділено 731,5 млн грн, із яких близько 380 млн грн походило з місцевого бюджету. На 2024 рік заплановано відновлення 41 будинку на суму 38,4 млн грн, з яких у першому півріччі вже відновлено 32 будинки, використано 20,2 млн грн.

Важливий аспект відновлення — активне залучення громадськості. Жителі Гаврилівки, наприклад, взяли участь у конкурсі «Громада на всі 100» для модернізації спортивної інфраструктури, що включало оновлення спортзалу та футбольного поля [70].

Місто Буча стало однією з п'яти українських громад, обраних для участі в міжнародному проєкті «НОРЕ», що фінансується Світовим банком. Проєкт, під назвою «Ремонт житла для відновлення прав і можливостей людей», націлений на підтримку громад, які зазнали великої шкоди внаслідок військових дій [7]. Ініціатива спрямована на відновлення багатоквартирних будинків у м. Буча, що постраждали від обстрілів та інших форм агресії з боку російських окупаційних сил. Цей крок є важливим у зусиллях забезпечення належних житлових умов та відновлення нормального життя мешканців, відновлюючи їхні права та можливості для повернення до звичайного життєвого ритму.

Як і інші прифронтові регіони, зокрема Донецька, Луганська, Запорізька, Херсонська та Київська області, Харківська область зазнала значних ушкоджень в результаті російського вторгнення. Велика частина збитків припадає на житловий сектор, який зазнав серйозних руйнувань. Крім того, значні ушкодження були зафіксовані в інфраструктурі транспорту, енергетики та промисловості. Сільське господарство також потерпіло від обстрілів та інших руйнувань, що ще більше загострює економічну ситуацію в регіоні та впливає на продовольчу безпеку.

Однак, за підтримки європейських та міжнародних партнерів стало можливим поступове відновлення Бучанської територіальної громади та

поступове відновлення якості життя громади, із поступовим відновленням інфраструктури житлово-комунального господарства.

Висновки до розділу 2

Житлово-комунальне господарство охоплює широкий спектр послуг, які є фундаментальними для повсякденного життя громадян, зокрема забезпечення водою, теплом, електрикою та газом.

Державна політика в цій галузі орієнтована на створення умов для сталого розвитку, забезпечення високої якості житлово-комунальних послуг та реалізації соціальних гарантій для малозабезпечених верств населення. Ці заходи підкріплені комплексною підтримкою на рівні державних інституцій, що включає фінансову, організаційну та ресурсну допомогу.

Важливим аспектом є також залучення до управління житлово-комунальним господарством різноманітних організацій та відділів, які сприяють раціональному використанню ресурсів та підтримці інфраструктури житлово-комунального господарства. Роль регуляторів та урядових органів є критичною для забезпечення ефективного регулювання та контролю у цій сфері, особливо в умовах воєнного стану та зниження загальної соціальної напруженості.

Особлива увага у цей час приділяється захисту критичної інфраструктури, відновленню та модернізації зруйнованих об'єктів, що є ключовим для забезпечення безперервного доступу населення до життєво необхідних та комунальних послуг. Посилення цієї інфраструктури перед обличчям потенційних майбутніх загроз є важливим аспектом забезпечення національної безпеки та підтримки соціального добробуту громадян.

Аналіз чинників управління стійкістю житлово-комунального господарства під час воєнного стану в Україні підкреслює стратегічне значення цієї сфери для забезпечення стабільності та швидкої адаптації громад після криз. Забезпечення неперервності комунальних послуг,

наявність резервних ресурсів та альтернативних джерел енергії є ключовими для резильєнтності. Законодавча та політична підтримка, а також активне залучення інститутів та представників громадянського суспільства, сприяють фактору залученості та всебічності прийнятих публічно-управлінських рішень, фінансуванню та реалізації ініціатив по зміцненню галузі. Інвестиції в модернізацію інфраструктури, інтеграція інноваційних технологій, і підготовка до кризових ситуацій є важливими для підтримки життєвих функцій в умовах кризи і відновлення після неї. Такий комплексний підхід забезпечує стійкість та адаптивність житлово-комунального господарства, що є критичним для соціальної стабільності та безпеки в країні.

Відновлення житлово-комунального господарства в Бучанській територіальній громаді під час і після російської окупації демонструє критичне значення резильєнтності та оперативного реагування на кризові ситуації в умовах воєнного стану. Значні руйнування, зафіксовані в результаті окупації, обумовили необхідність швидкого та ефективного реагування з боку місцевої влади та громадськості. Ініціативи з відновлення, які включають ремонт пошкоджених житлових будівель та соціальної інфраструктури, здійснюються за підтримки місцевого та державного бюджетів, а також міжнародної допомоги і приватних інвестицій.

Активна участь громади, зокрема через міжнародне співробітництво та громадські ініціативи, відіграє важливу роль у процесі відновлення. Така інтеграція зусиль сприяє не тільки фізичному відновленню інфраструктури, а й відновленню соціальної стабільності та зміцненню довіри до місцевої влади.

Крім того, досвід м. Буча підтверджує важливість адаптації управлінських структур та підходів до публічного управління в екстремальних умовах, вимагаючи гнучкості, оперативності та вміння мобілізувати ресурси для швидкого реагування на кризові події.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Підходи до управління житлово-комунальним господарством територіальної громади

Аналіз управління житлово-комунальним господарством територіальних громад у період воєнного стану в Україні вказує на значущість адаптації управлінських структур до надзвичайних умов. У цей кризовий час, законодавчі зміни, що швидко впроваджуються, відіграють ключову роль у забезпеченні функціонування житлово-комунальної інфраструктури, зокрема адаптуючи норми та процедури до особливостей воєнного стану.

Централізовані та децентралізовані моделі управління житлово-комунальним господарством проходять випробування їхньою здатністю оперативно реагувати на кризові ситуації, що виникають у воєнний час. Ефективне управління, що включає гнучкість рішень та вміння стратегічно комунікувати з населенням, стає основою стійкості громад.

Згідно з дослідженням Андрія Дарковича та Марії Савіської, оприлюдненим на аналітичній платформі «Вокс Україна», децентралізація управління, зниження залежності від центрального бюджету через власні доходи та збільшення самодостатності громад значно підвищує їх адаптивні здібності до управління складними ситуаціями [16]. Це свідчить про необхідність розгляду децентралізації не лише як адміністративної реформи, але й як стратегічного підходу в контексті кризового управління в умовах воєнного стану.

Реформа децентралізації в Україні, ініційована у 2014 році, досягла нового виміру в умовах повномасштабної війни, яка розгорілася в країні. До війни цей процес був спрямований на зміцнення місцевого економічного

розвитку та входив у стратегію євроінтеграційних заходів, із планами завершення основного етапу в найближчі роки. Перед початком конфлікту владні структури зберігали регіональний баланс сил, уникаючи значних змін у розстановці регіональних еліт. Однак, з оголошенням воєнного стану, сталося переформатування обласних адміністрацій у військові адміністрації із особливостями призначення посадових осіб у такі органи, що передбачено для забезпечення оборони та матеріально-технічного забезпечення [74].

Протягом воєнних років 2022–2023 децентралізація виявилась витриманою до великих випробувань, демонструючи свою важливість як критичний елемент національної оборони та опору агресії. Відзначається, що державні інституції в регіонах, особливо ті, що зазнали значних пошкоджень від військових дій, продовжували функціонувати: третина органів місцевого самоврядування продовжувала роботу без перерви, майже половина відновила свою діяльність протягом двох тижнів після атак або звільнення територій, а більшість (72%) не припинила надання адміністративних послуг [74].

У напрацюваннях Л. Василенко, опублікованих в статті «Децентралізація та реформа місцевого самоврядування», вказує на дуальне визначення «децентралізації» у сфері державного управління, яке варіюється від широкого до вузького розуміння. Вона трактується як процес передачі частини владних повноважень від центральної влади до регіональних структур [8]. Важливо, що центральна влада зберігає можливість в будь-який момент переглядати, модифікувати або анулювати прийняті на місцевому рівні рішення у випадках порушення законодавства або за міркуваннями ефективності та доцільності.

У період дії воєнного стану децентралізаційна реформа суттєво підвищила спроможності місцевих адміністративних структур забезпечувати стратегічне планування та ефективне управління ресурсами. Це набуває особливого значення у ситуаціях, коли звичні ланцюги постачання та управлінські ієрархії можуть бути порушені. Зазначена самодостатність

місцевого самоврядування забезпечує підвищення резиліентності країни до воєнних та інших кризових викликів. Водночас, ступінь централізації чи децентралізації у прийнятті публічно-управлінських рішень та стратегій реагування на надзвичайні ситуації варіюється залежно від потужності місцевих управлінських структур та їхньої здатності функціонувати у кризових умовах.

У сфері житлово-комунального господарства децентралізація під час воєнних дій сприяла значним викликам і трансформаціям. Посилена автономія місцевих органів влади у прийнятті рішень дозволила їм ефективно реагувати на воєнні загрози, включно з пошкодженнями інфраструктури та необхідністю евакуації. Розширення фінансових повноважень через фіскальну децентралізацію забезпечило об'єднаним територіальним громадам власні бюджети та прямий доступ до міжбюджетних трансферів з центрального бюджету.

Значна увага під час воєнного стану приділяється забезпеченню неперервності надання базових комунальних послуг, як-от водопостачання, електроенергія та теплопостачання. Місцеві управління ЖКГ використовують резервні джерела енергії та налагоджують співпрацю з волонтерськими організаціями та міжнародними партнерами для відновлення пошкоджень. За словами Ю. Курнишової, «незважаючи на військові виклики, управлінські структури в регіонах, зокрема в найбільш постраждалих від агресії Росії, залишаються функціональними. Третина органів місцевого самоврядування в Україні продовжувала свою діяльність без перерв, майже половина з них відновила нормальне функціонування протягом двох тижнів після вторгнення чи звільнення, а більшість (72%) не припинили надання адміністративних послуг» [74].

Згідно з результатами аналізу, проведеного А. Дарковічем та М. Савіським у період з травня по листопад 2022 року, було ідентифіковано низку політичних факторів, які впливали на рівень резиліентності органів місцевого самоврядування в умовах повномасштабного вторгнення.

Дослідження виділяє такі ключові аспекти, як фінансова спроможність або самодостатність громад, довоєнний досвід управління територіальними громадами, досвід співробітництва територіальних громад, рівень участі представників громад в управлінні територіальними громадами, рівень патріотизму, кваліфікації та соціальних навичок представників та службовців органів місцевого самоврядування.

Фінансова самодостатність громад, що вимірюється значним обсягом власних бюджетних коштів, тісно корелює зі спроможністю громад протистояти військовим ризикам. Громади, з більшими обсягами власних доходів, ефективніше адаптуються до умов воєнного часу, зокрема завдяки зменшенню залежності від державних трансферів. За словами дослідників, реформа децентралізації акцентує на важливості фінансової незалежності, хоча сільські громади часто мають менші можливості для генерації доходів порівняно з міськими [16].

Досвід управління, набутий до реформи децентралізації. Місця зі статусом «міста обласного значення» зазвичай мали більші повноваження та ресурси, що забезпечувало їм вищу резильєнтність. Важливим фактором було тривале економічне процвітання та стратегічне планування, яке ці міста розвивали на протязі багатьох років до впровадження децентралізації [16].

Кількість партнерських взаємодій між громадами. Громади, які активно співпрацювали перед конфліктом, мали кращі механізми для обміну ресурсами та інформацією, що виявилось критично важливим під час кризи. Ефективність реакції на військові загрози та забезпечення необхідної підтримки населенню була вищою у таких громадах [16].

Рівень громадської участі та ініціатив. Взаємодія між органами самоврядування та громадянами, особливо через участь у місцевих виборах, заснування підтримуючих центрів та координація зусиль громадських організацій, значно впливає на адаптаційні здібності громад [16].

Вищий рівень підготовки представників місцевого самоврядування, який включає готовність залишатися в громаді та працювати під час воєнних

умов, а також здатність до адаптації робочих графіків у відповідь на кризові ситуації. Важливою є наявність плану дій для громад у разі кризи, що забезпечує ефективність відповіді на виклики [56], який може передбачати:

1) матеріально-технічну підготовку, що включає наявність запасів (паливо, вода, медикаменти), адекватну кількість транспортних засобів для евакуації населення та доставлення гуманітарної допомоги, а також здатність захисних споруд витримати напади та швидке відновлення після пошкоджень [56];

2) ефективність комунікацій з громадою, яка була підвищена завдяки активному використанню соціальних мереж для інформування населення. Навіть невеликі громади показали здатність швидко створювати та обслуговувати цифрові платформи, що стало важливим ресурсом для поширення важливої інформації під час кризи;

3) швидку мобілізацію ресурсів в умовах загрози, що включає здатність до оперативного відновлення критичної інфраструктури, а також збільшення обсягів комунальних послуг і захисту від ракетних атак;

4) гнучкість в економічних рішеннях, зокрема в перерозподілі коштів спеціальних фондів, залученні міжнародних інвестицій, підтримці від приватних підприємств, та створенні умов для релокації бізнесів, що забезпечує адаптацію громад до вимог воєнного часу [56].

Ці фактори й визначають рівень резильєнтності місцевого самоврядування і забезпечують критично важливий фундамент для стійкості громад в умовах зовнішньої агресії та воєнних викликів, а опосередковано - й стійкість системи житлово-комунального господарства громади.

Дослідження показує, що розмір населення міста або громади має прямий зв'язок з його здатністю адаптуватися до викликів: більша кількість жителів сприяє підвищенню резильєнтності громади. Водночас, громади, розташовані у прифронтових зонах або близько до кордонів з Білоруссю чи Російською Федерацією, продемонстрували нижчий рівень стійкості, що підкреслює значення географічних та стратегічних факторів. Відсутність

адаптивних заходів та затримки у наданні послуг суттєво корелюють із географічним розташуванням громад і ступенем їхнього пошкодження під час конфліктів.

Таким чином, управління житлово-комунальним господарством у воєнний час в Україні вимагає впровадження гнучких стратегій і здатності до швидкої адаптації. Зміни в законодавстві та адаптація фінансових умов до воєнних потреб спонукають до інновацій і оптимізації оперативних процесів. Реформа децентралізації, зокрема, сприяє ефективному реагуванню на кризові ситуації, надаючи місцевим органам влади більше повноважень для розв'язання проблем на місцевому рівні. Це також включає релокацію ресурсів та активне залучення громадськості для забезпечення стабільності послуг та соціальної стійкості.

3.2. Напрями удосконалення управління житлово-комунальним господарством

В умовах воєнних конфліктів управління житлово-комунальним господарством стає особливо складним, проте реалізація принципів децентралізації відіграє ключову роль у підвищенні оперативності та гнучкості відповідей на місцевому рівні. Децентралізація забезпечує місцевим структурам більші повноваження, що сприяє швидкому реагуванню на кризові ситуації та ефективнішому використанню ресурсів, адаптованих до унікальних потреб кожного регіону.

Ця модель управління збільшує можливості для оперативного вирішення проблем, відновлення послуг і ремонту інфраструктури. Документ, затверджений урядом України у березні, означений як дорожня карта децентралізації на період 2024–2027 роки, передбачає подальші напрями розвитку місцевого самоврядування та територіальної організації влади [58].

Російсько-українська війна радикально змінила політичний ландшафт країни, включно з аспектами демократичного врядування на різних рівнях,

зокрема у сфері діяльності органів місцевого самоврядування та діяльності комунальних підприємств. У травні 2022 року Верховна Рада України прийняла Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 15.12. 2022 № 2259-IX, який адаптує функціонування державної служби та місцевого самоврядування до умов воєнного стану, надаючи головам місцевого самоврядування можливість призначати керівників комунальних підприємств без конкурсного відбору та спеціальної перевірки [49].

Такі зміни можуть мати негативні наслідки, у тому числі в контексті зменшення прозорості процесів і створення сприятливих умов для розповсюдження корупційних практик, оскільки акти місцевого самоврядування та призначення в період воєнного стану не підлягають оприлюдненню. Це також знижує контроль за використанням місцевих ресурсів, що може вплинути на адекватність показників моніторингу важливих комунальних ініціатив у критичний період.

Управління житлово-комунальним господарством під час воєнних конфліктів вимагає застосування гнучких фінансових підходів та інвестиційних стратегій, що дозволяє адаптуватися до змінених обставин. Зокрема, введення воєнного стану спричинило створення військових адміністрацій на обласному, районному та міському рівнях, що дозволило уточнити повноваження та обов'язки місцевих органів влади. Важливим аспектом стало надання місцевим установам можливості перерозподілу бюджетних коштів на потреби Збройних Сил України, а також здійснення перевірок стану пошкоджених військовими діями будівель та інфраструктури.

Представники місцевої влади отримали важливу роль у визначенні не тільки негайних заходів для відновлення, але й у розробці довгострокових стратегій розвитку, що дозволяє більш точно використовувати доступні ресурси для максимізації відновлювального потенціалу у кризові періоди. Це

забезпечує ефективне використання фінансових та інших ресурсів, відповідно до специфічних потреб регіонів.

Ще одним важливим аспектом стала адаптація технологічної бази для кризового менеджменту. Впровадження передових технологій, зокрема автоматизації та дистанційного керування системами, значно підвищило здатність житлово-комунального господарства працювати в умовах обмеженого доступу до локацій або перебоїв у постачанні. Яскравим прикладом є впровадження систем розумного освітлення у декількох українських містах, які дозволяють вимикати вуличне світло під час повітряних тривог або обстрілів, зменшуючи тим самим видимість з повітря та збільшуючи безпеку цивільного населення. В регіонах активно діє режим світломаскування, хоча дотримання цього правила місцевою владою іноді нехтується.

Технологічні інвестиції в секторі житлово-комунального господарства відіграють стратегічну роль, особливо в умовах воєнного стану. Централізація таких інвестицій на автоматизацію та впровадження систем дистанційного моніторингу є ключовою, адже це дозволяє підтримувати неперервність послуг, мінімізуючи фізичний контакт працівників із потенційно небезпечними об'єктами. Така автоматизація зменшує ризики для здоров'я та життя персоналу, а також сприяє швидкій реакції на аварійні ситуації.

Ефективне управління житлово-комунальним господарством охоплює не тільки технологічну адаптацію і децентралізацію, але й активне залучення громади до процесу прийняття рішень. Це забезпечує прозорість і відкритість управління, зміцнює громадську довіру та підтримує активну участь громадян в управлінні власними ресурсами. Підходи до управління в умовах воєнного стану потребують комплексного балансу між децентралізацією, технологічною інтеграцією та активною взаємодією з громадськістю. Це забезпечує стабільність та адаптивність управління в часи кризи, підвищуючи

відновлювальний потенціал та спроможність сектору відповідати на нові виклики.

3.3. Рекомендації щодо публічно-управлінських рішень у сфері житлово-комунального господарства територіальної громади під час дії воєнного стану

Під час повномасштабного вторгнення в Україні виявилась висока розвиненість таких рис як самоорганізація, соціальна горизонтальність та самоконтроль, що стали основою резильєнтності держави, у тому числі в сфері житлово-комунального господарства. Війна каталізувала зміни у характері взаємин між державою та суспільством, перетворюючи їх на більш довірливі та сприятливі [74]. Це сприяло формуванню мобілізованого суспільства і заклало очікування щодо продовження трансформацій країни по завершенні війни, включаючи побудову суспільно-політичних відносин без олігархії, корупції та неефективної бюрократії, розширення прав громадян та інтеграцію України в ЄС та НАТО [74].

У воєнний час особливого значення набуває розроблення та імплементація інноваційних інституційних механізмів, спрямованих на забезпечення ефективної життєдіяльності на державному та місцевому рівнях. Ключовим аспектом є інтеграція управлінських ресурсів державних органів і системи місцевого самоврядування для реагування на соціальні, економічні та воєнні виклики.

Громади, розташовані поза зоною активних бойових дій, відіграють важливу роль у підтримці стабільних умов для життєдіяльності населення та економічної активності. Важливим є також прийняття заходів з інтеграції та підтримки внутрішньо переміщених осіб для забезпечення їх необхідним соціальним супроводом та підтримкою.

Для ефективного управління житлово-комунальним господарством під час воєнного стану необхідно врахувати вимоги як національного

законодавства, так і локальних нормативно-правових актів, адаптувати інституційну базу до особливостей кожної громади та застосованих управлінських підходів. Однією з ключових задач є перегляд і коригування статутів, стратегій розвитку, щорічних планів та інших програмних документів з метою їх оптимізації під час воєнних реалій.

У контексті дії воєнного стану Закон України «Про правовий режим воєнного стану» відіграє головну роль, надаючи державним органам, військовому командуванню, та структурам місцевого самоврядування розширені повноваження для координації та виконання заходів у сферах оборони та цивільного захисту. Законодавство забезпечує необхідну правову основу для узгодженості дій між різними рівнями влади, а також залученими громадськими та приватними структурами.

Під час дії воєнного стану особливо актуальним є залучення міжсекторального потенціалу для вирішення економічних і соціальних викликів, що постали, спричинених масштабною міграцією внаслідок збройної агресії. Значні втрати людського капіталу та дисбаланс на ринках праці вимагають особливої уваги та алокації ресурсів для зменшення соціальної напруги.

Загострена економічна ситуація в країні, зумовлена руйнуванням інфраструктури та значними втратами в ВВП, вимагає від громад активізації процесів регіонального розвитку та відновлення. В рамках децентралізаційної реформи, місцеві органи самоврядування відіграють ключову роль у розвитку соціальної сфери, зокрема через організацію освітніх та медичних послуг, а також надання гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам. Це підкреслює необхідність інтегрованого підходу до місцевого самоврядування, з особливою увагою до адаптації статутів, стратегій розвитку та програмних документів, щоб вони відповідали новим реаліям та викликам воєнного часу, зокрема у сфері житлово-комунального господарства.

Згідно з висновками Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), територіально диференційований вплив війни на Україну вимагає, щоб уряд, за необхідності оновлюючи План відновлення, зосередив увагу на відповідності цього плану конкретним потребам органів місцевого самоврядування та існуючим потенціалам регіонів. Важливо відзначити, що робота над планом відновлення країни була розпочата ще у липні 2022 року [35].

Основна рекомендація OECD полягає в тому, що механізми реалізації та фінансування відновлення мають відображати як національні пріоритети, так і специфічні регіональні та місцеві потреби і активи. Це можна досягти за допомогою залучення представників органів державної влади та місцевого самоврядування до визначення як негайних схем підтримки відновлення, так і більш довгострокових стратегій розвитку [10]. Цей підхід корелює з принципом гнучкого фінансування в сфері житлово-комунального господарства в умовах воєнного стану.

Використання сучасних технологій, таких як дистанційне керування та автоматизація, в інфраструктурі житлово-комунального господарства сприятиме оперативному моніторингу та управлінню, що є критично важливим для мінімізації впливу надзвичайних ситуацій на життєдіяльність населення. Проте, високі витрати на інтеграцію цих технологій та потреба у висококваліфікованих фахівцях для їх обслуговування ставлять значний тягар на місцеві бюджети, особливо в умовах економічної нестабільності, що часто супроводжує воєнні конфлікти. Це може обмежувати можливості для широкомасштабного впровадження інновацій, що є важливим аспектом післявоєнного відновлення.

Наразі в Україні триває розробка єдиної стратегії відновлення на державному рівні, яка все ще не завершена. Існуюча невизначеність стосовно ступеня залучення територіальних громад і інститутів та окремих представників громадянського суспільства до процесу формування національної та регіональних стратегій відновлення викликає занепокоєння

щодо адекватного представлення їхніх позицій у кінцевому документі. Тим не менш, значна кількість донорських проєктів уже включає елементи відновлювальних заходів.

Завдяки успішному вирішенню питань подолання наслідків війни у постраждалих та окупованих громадах, місцеве самоврядування здобуло значно вищий рівень довіри серед громадськості, досягаючи 56%, що перевищує рівень довіри до українського уряду та більшості державних інституцій національного рівня [74]. Ця популярність місцевого урядування серед членів громад пояснюється також їх активною участю в загальнонаціональній політиці опору та залученості до обговорення питань оперативної та стратегічної післявоєнного відновлення та відбудови, які здебільшого фінансується за рахунок міжнародних джерел. Це може призвести до конкурентних претензій щодо контролю та управління фінансовими потоками між центральним урядом та місцевими органами влади [71].

За даними аналітичної записки М. Шкільняка, А. Мельника, Г. Монастирського, А. Васиної, О. Іванової, О. Дудкіної «Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування», важливим аспектом є забезпечення житлово-комунальних потреб внутрішньо переміщених осіб, що трактується як додаткове навантаження на публічний сектор та домогосподарства територіальних громад [66]. Науковці підкреслюють критичну необхідність повноцінного впровадження та застосування системи відшкодування житлово-комунальних послуг власникам житла в Україні.

Відповідно до Порядку компенсації витрат за тимчасове розміщення (перебування) внутрішньо переміщених осіб, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку компенсації витрат за тимчасове розміщення (перебування) внутрішньо переміщених осіб» від 19 березня 2022 року № 333, компенсація за тимчасове перебування внутрішньо переміщених осіб надається на відшкодування житлово-комунальних послуг

за умови відсутності заборгованості за житлово-комунальні послуги власника жилого приміщення [51]. Механізм компенсації, як виявилось, реалізується не повністю та періодично внутрішньо переміщені особи в цьому механізмі стикаються з корупційними складнощами.

На міжнародному рівні, згідно з даними Верховного комісара ООН з питань біженців, понад 6,5 мільйонів українців шукають притулку у світі, тоді як близько 3,7 мільйона людей залишаються переміщеними всередині країни [73]. Враховуючи цю ситуацію, органи місцевого самоврядування повинні адаптувати свою діяльність та планування до викликів, що постають перед внутрішньо переміщеними особами, інтегруючи особливості цієї категорії населення у свої довгострокові соціально-економічні програми розвитку.

Таке планування вимагає ефективного використання ресурсів та потенціалу територій, щоб забезпечити адекватне вирішення викликів, пов'язаних з інтеграцією переміщених осіб та покращенням їхніх умов життя. Важливим аспектом є також розроблення та впровадження планів дії для надзвичайних ситуацій. Місцеві органи влади несуть відповідальність за моніторинг поточної ситуації та вчасне реагування на потенційні загрози безпеці. Особлива увага приділяється розробці стратегії реагування на надзвичайні ситуації в сфері житлово-комунального господарства як ключовому чиннику ефективного управління в умовах воєнного стану.

Стратегії реагування на надзвичайні ситуації в сфері житлово-комунального господарства під час дії воєнного стану вимагають комплексного підходу та інтеграції різноманітних заходів, спрямованих на мінімізацію воєнних наслідків для муніципальних послуг і інфраструктури. Основна увага приділяється швидкому відновленню критично важливих комунальних послуг, таких як водопостачання, водовідведення, каналізація та електропостачання. Зокрема, застосовуються аварійні генератори та запаси води для забезпечення безперебійної роботи цих служб. Наприклад, діяльність компанії «Укренерго» після цілеспрямованих ракетних атак

протягом осені-зими 2022 року включала розробку трьох рівнів захисту енергетичної інфраструктури: перший рівень — від уламків та вибухової хвилі, другий — від влучань дронів, а третій — комплексний захист від усіх загроз [31].

Планування заходів безпеки та евакуації відіграє критичну роль у захисті населення у випадку серйозних загроз, таких як обстріли чи техногенні аварії. Ефективна взаємодія з громадою через залучення мешканців до процесів планування та відновлення є ключовою для забезпечення громадської підтримки та співпраці, що сприяє успішному управлінню кризовими ситуаціями.

Мобілізація ресурсів в житлово-комунальному господарстві під час воєнних умов включає швидке залучення як місцевих, так і національних потоків ресурсів — фінансів, обладнання та людських ресурсів. Підготовка та навчання персоналу забезпечують необхідні навички для ефективної роботи в умовах кризи, включно з здійсненням першої допомоги та проведенням евакуаційних заходів.

Зміцнення взаємодії з громадськістю є ключовим аспектом управління житлово-комунальним господарством під час воєнного стану, що сприяє ефективному реагуванню на виклики та надзвичайні ситуації. Активне залучення громадян до процесу прийняття рішень та планування може значно підвищити прозорість та відповідальність публічно-управлінських рішень. Застосування інформаційних засобів та електронних технологій може суттєво підсилити участь суспільства та територіальних громад як у виробленні політики, так і у вирішенні практичних питань їхнього життєвого середовища [17].

Такий підхід забезпечує адекватне представлення місцевих потреб та інтересів у стратегіях відновлення та розвитку, що є особливо важливим у ситуаціях, коли стандартні механізми можуть бути порушені через зовнішні безпекові ризики або пошкодження інфраструктури.

Відкрите спілкування та регулярне інформування громадськості про стан надання послуг, планування аварійних заходів і шляхи вирішення проблем забезпечують підвищення довіри та активну участь громадян у процесах відновлення. Це, в свою чергу, забезпечує більшу стійкість та адаптивність систем житлово-комунального господарства до швидко змінюваних обставин, вирішально впливаючи на забезпечення неперервності життєво необхідних послуг у кризові періоди.

Розгляд механізмів реагування на надзвичайні ситуації та ефективна комунікація з населенням під час криз є вирішальними для розробки стратегій управління, які не лише забезпечують відновлення послуг, але й підтримують громадську довіру та соціальну стабільність. Це вимагає глибокої трансформації функціонально-організаційної структури управління територіальними громадами, щоб зміцнити повноваження структурних підрозділів, які відповідають за гуманітарні, безпекові та воєнні аспекти діяльності.

Таке оновлення дозволить більш ефективно ідентифікувати та реалізовувати потенціал громад у стабілізації їхньої життєдіяльності та інтеграції в ширші соціально-економічні системи. Це, у свою чергу, допоможе протидіяти ворожим діям і сприятиме поствоєнному відновленню та розвитку. Такий підхід має на меті не просто відновлення до довоєнного стану, але створення міцніших та стійкіших структур, здатних витримати майбутні виклики.

Згідно з аналізом А. Дарковіча, М. Рабіновича та М. Савіська, існує низка стратегічних кроків, які можуть сприяти підвищенню резильєнтності органів місцевого самоврядування. Одним із ключових є розвиток кадрового потенціалу через затвердження планів безпекових дій на державному і місцевому рівнях. Проте, дослідження показує, що багато громад не вдалося затвердити програми спротиву та провести обговорення на випадок погіршення безпекової ситуації, нових шоків та можливих дій у випадку їх реалізації [56].

Ще одним важливим аспектом є підвищення стійкості громад, розташованих близько до лінії фронту та на прикордонних територіях. Поглиблення співпраці між громадами, зокрема селищними і сільськими, також важливо, включаючи заходи щодо залучення громадян до ухвалення рішень і створення спільних проєктів, таких як громадські бюджети участі та створення публічних просторів. Ці ініціативи можуть включати проєкти об'єднання декількох громад чи створення кооперативів у межах однієї громади [56].

Надання громадам більше повноважень, активізація співпраці з іноземними партнерами для залучення інвестицій та грантів, а також заохочення приватних підприємств до участі у відновленні житлово-комунального сектору є критичними для відновлення та розвитку.

Завершення реформи децентралізації є ще одним ключовим аспектом, хоча це може призводити до неконсистентності політик управління на різних рівнях влади, оскільки регіони можуть мати різні здібності та ресурси для впровадження ефективних заходів. Це викликає необхідність у збільшенні ресурсів та часу для підготовки кадрів, здатних ефективно керувати у кризових умовах.

Згідно з аналізом Департаменту запобігання та виявлення корупції Національного агентства з питань запобігання корупції управління комунальними підприємствами супроводжується численними корупційними ризиками, що включають політичне втручання в діяльність комунальних підприємств, призначення на керівні посади осіб, підконтрольних місцевій владі, неефективне управління активами, що призводить до збитковості підприємств, та розкрадання коштів під час здійснення публічних закупівель. Часто в громадах відсутня чітка політика власності підприємств, а також неналежне публічне інформування і оприлюднення звітності про діяльність комунальних підприємств [25].

Для нівелювання цих ризиків необхідно забезпечити на законодавчому рівні прозорість інформації про статут, цілі діяльності, принципи формування

та розмір винагороди керівника комунального підприємства, фінансову звітність самого підприємства і його керівника, а також членів наглядової ради. Крім того, важливо удосконалити законодавчу базу, внести зміни до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо обов'язку органів місцевого самоврядування забезпечити створення та адміністрування власних вебсторінок для обов'язкового оприлюднення інформації. Також слід внести зміни до Закону України «Про статус депутатів місцевих рад» щодо несумісності статусу депутата місцевої ради з посадами директорів комунальних суб'єктів господарювання, а також удосконалити нормативно-правове забезпечення проведення моніторингу та здійснення контролю за наданням державної допомоги суб'єктам господарювання [25].

Органи місцевого самоврядування стикаються з необхідністю формування адаптивної організаційної структури управління, що спроможна ефективно реагувати на виклики воєнного стану. Важливим є використання комплексних засобів координації між різними рівнями влади, громадськими організаціями та приватним сектором, щоб спільно вирішувати нагальні місцеві та регіональні проблеми. Така співпраця допомагає забезпечити не тільки невідкладне вирішення поточних питань, але й ефективне планування довгострокових цілей для післявоєнної відбудови.

Це вимагає від органів місцевого самоврядування гнучкості у виборі стратегій та здатності швидко адаптуватися до змінюваних обставин, розробляючи та імплементуючи політики, які враховують специфіку регіональних потреб. Розбудова ефективних комунікаційних каналів та механізмів зворотного зв'язку з громадянами та бізнесом може суттєво підвищити ефективність управлінських рішень та сприяти розвитку відповідального та прозорого управління.

Висновки до розділу 3

Дослідження управління житлово-комунальним господарством в умовах воєнного стану в територіальних громадах України свідчить про значущість децентралізації як стратегічного підходу до кризового управління. Централізовані та децентралізовані моделі проявили свою ефективність, здатність швидко реагувати на надзвичайні ситуації та відновлювати надання базових послуг у складних воєнних умовах. Реформа децентралізації, ініційована у 2014 році, підтвердила свою актуальність та необхідність, зокрема в контексті повномасштабної війни, де ці зміни сприяли підвищенню резилієнтності громад. Фінансова самодостатність, набута через фіскальну децентралізацію, відіграла ключову роль у забезпеченні адаптивності та стійкості територіальних громад перед обличчям військових викликів. Водночас, досвід та підготовка місцевого самоврядування, здатність до швидкої мобілізації ресурсів і ефективної комунікації з громадою визначили високий рівень реагування на кризи. Таким чином, необхідно продовжувати політику децентралізації, подальше зміцнення місцевих адміністративних структур та розвиток їх спроможностей для управління у надзвичайних умовах, що є критично важливим для забезпечення національної безпеки та стабільності.

Виявлення напрямків удосконалення управління житлово-комунальним господарством у контексті воєнних конфліктів демонструє критичну роль децентралізації у забезпеченні оперативності та адаптивності місцевого самоврядування. Через зміни у законодавстві та структурних підходах, таких як можливість швидкого призначення керівників комунальних підприємств та адаптація служб саме до діяльності під час дії воєнного стану, місцеві органи здобули значну автономію у прийнятті рішень. Однак, ці зміни також вносять ризики, зокрема зниження прозорості управління та можливість посилення корупційних проявів через недостатній контроль. Технологічні інвестиції та використання сучасних управлінських систем значно підвищують

ефективність житлово-комунальних послуг, особливо в умовах обмеженого фізичного доступу та потреби в швидкій реакції на кризові ситуації.

Таким чином, управління житлово-комунального господарства в умовах дії воєнного стану потребує виваженого поєднання децентралізації, технологічного інтегрування та інноваційних підходів фінансової гнучкості та залучення громади до процесів прийняття рішень. Це вимагає ретельної роботи над розробленням довгострокових стратегій розвитку та адаптації до змінених умов, щоб забезпечити стабільність, прозорість управління та високий рівень послуг для громадян, навіть у кризові часи.

У воєнний час управління житлово-комунальним господарством в Україні потребує адаптації та інновацій. Значущим є перегляд законодавства та нормативів, адаптація інституційної бази до воєнних реалій та інтеграція управлінських ресурсів для ефективного реагування на кризи. Законодавство щодо дії воєнного стану в Україні надає держструктурам та безпосередньо органам місцевого самоврядування додаткові повноваження для координації оборони та цивільного захисту, а також і реагування на загрози у сфері житлово-комунального господарства. Особлива увага приділяється інтеграції внутрішньо переміщених осіб та відновленню економіки. Ефективне управління вимагає інтегрованого підходу, активної участі громад та адаптації до нових умов воєнного часу.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження специфіки управління житлово-комунальним господарством територіальної громади під час дії воєнного стану були сформовані наступні висновки:

1. Проаналізовано особливості управління житлово-комунальним господарством. Визначено критичну важливість адаптивних управлінських моделей, які забезпечують стійкість та ефективність інфраструктури та житлово-комунальних послуг. Сучасні теоретичні засади і практичні моделі управління, такі як саморегуляторна, формуюча, корпоративно-ігрова, інноваційно-ситуативна, підкреслюють необхідність гнучкості, інновацій та швидкої адаптації до змінних умов. Особливу увагу слід звернути на імплементацію кризового управління, яке має високу значущість для забезпечення неперервності комунальних послуг під час кризових ситуацій. Концепція нового державного управління вносить вагомий вклад у забезпечення прозорості, ефективності та суспільної участі в управлінні, що є важливим для відповіді на сучасні виклики в управлінні житлово-комунальним господарством. В контексті децентралізації, подальше розширення повноважень та відповідальності місцевих громад сприятиме ефективнішому і оперативнішому реагуванню на кризові ситуації, що є ключовим для стабільного та життєздатного функціонування суспільства у складних умовах.

2. Досліджено міжнародний досвід у сталому управлінні житлово-комунальним господарством та житлово-комунальними послугами під час воєнних конфліктів, що підкреслює важливість інтегрованого підходу, який включає стратегії невідкладної реакції та довгострокового адаптування. Це включає мобілізацію аварійних команд для швидкого відновлення послуг, створення евакуаційних планів, а також зміцнення інфраструктури та розвиток надійних логістичних ланцюгів. Використання передових технологій, які дозволяють автономне управління та моніторинг, є

ключовими для підтримки неперервності надання житлово-комунальних послуг у складних умовах. Важливу роль відіграє адаптивність, здатність прогнозувати потенційні загрози та впровадження інноваційних методів управління критично важливими ресурсами.

Конкретні приклади досвіду Ізраїлю та інших країн, що зазнали воєнних конфліктів, демонструють ефективність заснованих на досвіді стратегій управління, що включають інтеграцію безпекових заходів у стандартні процедури управління житловими та нежитловими об'єктами нерухомості. Стійкість інфраструктури, гнучке планування та активна міжнародна співпраця є вирішальними для ефективного відновлення та стабільної функціональності в умовах кризи. Врахування цих аспектів є ключовим для підтримання якості життя населення та забезпечення їх базових потреб у періоди значних викликів.

3. Охарактеризовано сучасний стан житлово-комунального господарства. Аналіз сучасного стану житлово-комунального господарства в Україні вказує на його критичну значимість для забезпечення функціонування міських агломерацій та підтримання життєздатності населення. Це включає широкий спектр житлово-комунальних послуг, інженерні системи, що охоплюють не тільки основні комунальні послуги, управління багатоквартирними будинками, благоустрій, але й утримання інфраструктури. Національна політика спрямована на підтримку сталого розвитку цього сектору, з акцентом на доступність високоякісних комунальних послуг для всіх верств населення.

Стратегічне керівництво у цій галузі зосереджене на регуляції та підтримці через різноманітні державні інституції та законодавство, включаючи закони, що регулюють житлово-комунальні послуги та воєнний стан. Російське вторгнення 2022 року суттєво погіршило ситуацію через масштабне знищення об'єктів критичної інфраструктури, що зумовило значні виклики в забезпеченні стійкості у наданні житлово-комунальних послуг і вплинуло на життєдіяльність мільйонів людей.

В умовах тривалої військової агресії та постійних загроз критичній інфраструктурі, український уряд зосередив зусилля на адаптації та підтримці стійкості сектора. Завдяки міжнародній підтримці та внутрішнім заходам, таким як створення Пунктів незламності, здійснено важливі кроки для відновлення та забезпечення безперебійної роботи важливих комунальних служб, а також для забезпечення нагальних потреб населення в жахливій ситуації екстрених відключень постачання електричної енергії.

4. Аналіз чинників управління стійкістю житлово-комунального господарства територіальної громади під час дії воєнного стану в Україні виявляє їхнє фундаментальне значення для підтримки стабільності та оперативності в екстремальних умовах. Резильєнтність цього сектору залежить від кількох критичних факторів: технічної готовності, законодавчої підтримки, фінансування, громадянської участі та інтеграції сучасних технологій.

Забезпечення неперервності у процесі надання комунальних послуг вимагає розроблення та впровадження механізмів для швидкої мобілізації ресурсів, що включає наявність резервних ресурсів та альтернативних джерел енергії. Політична та законодавча підтримка створює необхідну основу для забезпечення інвестицій і сприяння ініціативам, що підвищують резильєнтність.

Важливим аспектом є активна участь інститутів та окремих представників громадянського суспільства в процесах швидкого реагування на військові загрози, а також планування та відновлення, що забезпечує глибше розуміння та прийняття стратегій стійкості. Інтеграція передових технологій та інноваційних рішень також відіграє ключову роль у підвищенні ефективності публічно-управлінських рішень та публічного управління загалом та в оперативному реагуванні на надзвичайні ситуації.

За даними RDNA3, потреба в інвестиціях для відновлення житлово-комунального господарства становить значну частку від загального фінансування, необхідного для реконструкції країни після війни, що вказує

на масштаби викликів і значення цього сектору для національної безпеки та стабільності.

5. Аналіз управління житлово-комунальним господарством Бучанської територіальної громади під час дії воєнного стану виявляє критичне значення ефективної реакції на кризові ситуації, викликані воєнними діями. Внаслідок російської окупації міста Бучі, місто зазнало значних руйнувань житла та інфраструктури, що потребувало негайних та комплексних заходів щодо відновлення. Завдання відновлення включало не лише фізичне відновлення будівель та інфраструктури, а й відновлення соціальних функцій, що підкреслює важливість інтегрованих зусиль на рівні місцевого самоврядування та з використанням міжнародної допомоги.

Залучення широкого спектра місцевих посадовців та міжнародних партнерів дозволило максимально ефективно використовувати ресурси для швидкого реагування на критичні потреби населення. Організаційні заходи та міжнародне співробітництво стали ключовими для успішного відновлення, що включало не тільки будівництво та ремонт, але й стратегічне планування подальшої резильєнтності громади до подібних криз у майбутньому.

6. У контексті воєнного стану, напрямки удосконалення управління житлово-комунальним господарством вимагають адаптації до екстремальних умов, що включає децентралізацію управлінських функцій та рішень для забезпечення оперативності та гнучкості місцевих відповідей. Законодавчі ініціативи, такі як призначення керівників комунальних підприємств без конкурсу, хоч і спрощують управління в кризових умовах, можуть створювати ризики для прозорості та ефективності таких призначень, підвищуючи можливість корупції. В той же час, фінансові стратегії та інвестиції в технологічну інфраструктуру, особливо в автоматизацію та системи дистанційного управління, відіграють ключову роль у підтриманні послуг і безпеки в умовах війни. Ефективне впровадження цих напрямів потребує активної участі та підтримки з боку громад, що забезпечує не тільки

відновлення послуг, але й створення резильєнтних систем, здатних адаптуватися та ефективно функціонувати під час кризових ситуацій.

7. Управління житлово-комунальним господарством територіальної громади під час дії воєнного стану вимагає адаптації до швидкозмінних обставин і загострення суспільних потреб. Важливість самоорганізації, соціальної горизонтальності та самоконтролю стає основою для розроблення і впровадження інноваційних інституційних механізмів, що забезпечують ефективне управління на державному та місцевому рівнях. Реалізація децентралізації, підвищення довіри між державою і суспільством, і інтеграція України в міжнародні структури, такі як ЄС і НАТО, підкреслюють стратегічну перспективу розвитку країни.

Також зростає роль інтеграції територіальних громад та залучення внутрішньо переміщених осіб, що сприяє створенню мобілізованого суспільства, готового до продовження трансформацій до та по завершенні війни. Необхідно враховувати національне законодавство та локальні нормативно-правові акти для адаптації публічно-управлінських підходів до особливостей кожної громади. Врахування цих аспектів дозволить ефективно управляти ресурсами та оптимізувати стратегічні напрямки розвитку в умовах воєнного стану, забезпечуючи стабільність і продовження життєдіяльності громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базарна О.В. Організаційна компонента механізму регіонального управління житлово-комунальним господарством. *Open Access Peer – reviewed Journal «Science Review» Scientific Edition Publisher by: RS Global*, 2(9), February 2018 Vol. 4. URL: <https://ws-conference.com/> (дата звернення: 24.10.2024).
2. Бізониц Д. В. Інституції державного управління розвитком житлово-комунального господарства сучасної України: сутнісні та нормативно-правові засади. 2021 URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/38.pdf (дата звернення: 24.10.2024).
3. Богуш Л. В. Житлово-комунальне господарство України: напрями та проблеми реформування і розвитку. *Ефективна економіка : електронний журнал*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2649> (дата звернення: 23.10.2024).
4. Болотіна Є. В., Нікітенко А. В. Сучасні західні концепції управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 1 (47). С. 96–100.
5. Бомбосховища Ізраїлю: чи реально так зробити в Україні. 2023. *Defence express*: URL: https://defenceua.com/minds_and_ideas/bomboshovischa_izrajilju_chi_realno_tak_zrobiti_v_ukrajini-11761.html (дата звернення: 25.10.2024).
6. Букіашвілі В. О. Житлова політика як елемент соціальної політики держави: аналіз вітчизняного та закордонного досвіду. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2009. Т. 5, № 3. С. 141–146.
7. Буча приєдналася до проекту HOPE для відновлення пошкодженого житла Світовим банком. <https://www.zagorodna.com/uk/novini/bucha-priyednalasya-do-proektu-hope-dlya-vidnovlennya-poshkodzhenogo-zhitla-svitovim-bankom.html> (дата звернення: 25.10.2024).
8. Василенко Л. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування. *Адміністративне право і процес*. 2017. № 3. С. 123–129.

9. Величко В. В., Гайденко С. М. Актуальні питання управління підприємствами житлово-комунального господарства в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. № 4. с.119–126.

10. Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління. *Oecd-i.Library*: URL: <https://www.oecdilibrary.org/sites/7ec9d103-uk/index.html?itemId=/content/component/7ec9d103-uk> (дата звернення: 30.10.2024).

11. Відтепер у застосунку «Дія» доступна мапа з розташуванням «Пунктів незламності». Її можна завантажити для перегляду офлайн. URL: <https://suspilne.media/598455-mapa-punktivnezlamnosti-vze-u-zastosunku-dia-mincifra/> (дата звернення: 25.10.2024).

12. Воробйова О. П. Сучасні управлінські моделі New Public Management і Good Governance та їх запровадження в Україні. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 230–234.

13. Герасимчук З. В., Витрищук К. О. Організаційно-економічний механізм функціонування житлово-комунального господарства. *Економічний форум*. 2011. № 4. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekfor/2011_4/35.pdf.

14. Гламаздін П., Кіреєв Е. Перспективи використання досвіду Ізраїлю в сонячному гарячому водопостачанні в Україні. *Енергоефективність в будівництві та архітектурі*. 2019. Вип. 13. С. 69–78.

15. Голодник Ю. А. Управління житлово-комунальним господарством: аспекти вдосконалення. *Порівняльно-аналітичне право*. 2019. № 1. С. 184–187

16. Дарковіч А., Савісько М. Фактори стійкості громад під час війни. Дослідження впливу економіки, управління та залученості. *Вокс Україна*.: URL: <https://voxukraine.org/factory-stijkosti-gromad-pid-chas-vijnydoslidzhennya-vplyvu-ekonomiku-upravlinnya-tazaluchenosti?fbclid=IwAR1kAjnKOAkWesNKPoObT1HWHHcUHqSt49QBLPZ7vj0reKYD9iupNbzM3qE> (дата звернення: 13.04.2024).

17. Дегтярьова І. О., Деміхов О. І. Теоретико-методологічні та практичні аспекти формування й розвитку в Україні моделі публічної житлової політики. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2017. Вип. 2. С. 22–44.

18. Державна житлова політика в Україні: сучасний стан та перспективи реформування. *Cedos*. *Cedos*. URL: <https://cedos.org.ua/researches/derzhavna-zhytlova-polityka-v-ukraini-suchasnyi-stan-ta-perspektyvyreformuvannia/> (дата звернення: 21.10.2024).

19. Димченко О. В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління : монографія. Харків : ХНАМГ, 2009. 356 с.

20. Кайлюк Є. М., Браташ М. А. Дослідження досвіду управління житловим фондом в різних країнах світу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3. С. 67–80.

21. Ковалевська О. П. Світовий досвід розвитку державної житлової політики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=618> (дата звернення: 24.10.2024).

22. Коляда Т. А. Нормативно-правове регулювання відносин в сфері надання житлово-комунальних послуг в Україні. *Комунальне господарство міст*. 2014. Вип. 113. С. 45 – 52.

23. Комунальні послуги в окупації. Хто надає і кому платити? Радіо Свобода: URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/novyny-pryazovyakomunalni-rahunku-okupatsiya-komu-platyty/32276038.html> (дата звернення: 25.10.2024).

24. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2024).

25. Корупційні ризики при управлінні комунальними підприємствами. *Департамент запобігання та виявлення корупції*, 2022. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/Koruptsiy->

ni_ryzyku_pry_upravlinni_komunalnymu_pidpnyemstvamy.pdf (дата звернення: 25.10.2024).

26. Кузнєцов В. О. Закордонний досвід публічного управління системою державних закупівель у сфері житлово-комунальних послуг. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2022, № 4 (35), С. 59–65.

27. Куц Я.В. Практичні аспекти застосування закордонного досвіду державного управління житловокомунальним господарством в Україні. *Право та державне управління*. 2017. № 2 (27). С. 150–155.

28. Куц О. Є. Державна політика в сфері житлово-комунального господарства. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 6. С. 208–211.

29. Лаврик В. В. Фінансове забезпечення житлово-комунального господарства територіальних громад в умовах децентралізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Сумський державний університет. Суми. 2021. 25 с.

30. Лук'янов В. І. Регіональні аспекти державного регулювання розвитку житлово-комунального господарства. *Соціальна економіка*. 2017. №2. С. 120–124.

31. Медведенко Л. «Укренерго» на 95% відновила функціональність пошкоджених підстанцій енергосистеми. *АрміяInform*: URL: <https://armyinform.com.ua/2023/11/17/ukrenergo-na-95-vidnovylafunkczionalnist-poshkodzhenyh-pidstanczij-energosityemy/> (дата звернення: 29.10.2024).

32. Мельник О.Г., Сімакова С.І. Комунальна власність як матеріальна основа для добробуту територіальної громади в умовах сталого регіонального розвитку в Україні. *Збірник наукових праць: Право та державне управління*. 2019. №1. С. 134-139.

33. Мельниченко О. А., Ващенко В. О. Сучасні концепції подальшого реформування житлово-комунального господарства України. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 1. С. 10–16.

34. Мохова Ю. Л., Гордієнко І. В. Особливості державного регулювання житлово-комунального господарства в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Том 31 (70). № 1. С. 58–62.

35. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Проект Плану відновлення України: матеріали робочої групи «Будівництво, містобудування, модернізація міст та регіонів України». 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/construction-urbanplanning-modernization-of-cities-and-regions.pdf> (дата звернення: 30.10.2024).

36. Немець Л. М., Сегіда К. Ю., Забірченко О. А., Ключко Л. В. Комунально-житлове господарство як складова соціальної інфраструктури (на прикладі сільської місцевості Донецької області). *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер.: Геологія – Географія – Екологія.* 2013. № 1049, Вип. 38. С. 142–148.

37. Обух В. М. Чим прислужиться Україні світовий досвід повоєнної відбудови. *Укрінформ.* 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690887-cim-prisluzitsa-ukrainisvitovij-dosvid-povoennoi-vidbudovi.html> (дата звернення: 25.10.2024).

38. Оксененко С. П. Особливості функціонування сфери житловокомунальних послуг України. *Економіка та управління національним господарством.* 2012. № 4. С. 90–93.

39. Олійник Н.І. Управління житлово-комунальним господарством у процесі ринкової трансформації економіки України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2003. 20 с.

40. Орлова Н. С., Самборська О. В. Стратегічні напрямки розвитку житлово-комунального господарства України. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2020. Вип. 15. С. 76–81.

41. Павлюк К. В., Степанова О. В. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері житлово-комунального господарства в Україні.

Економіка промисловості. 2010. № 1. С. 172–182.

42. Пасховер О. Квартира з мамадом і видом на море. Наскільки захищають квартирні кімнати-бомбосховища в Ізраїлі та чи підходять вони для України. *New voice*. URL: <https://nv.ua/ukr/world/countries/izrajil-ukrittya-v-kozhniy-kvartiri-shcho-ce-yakpracyuye-chi-pidiyde-dlya-ukrajini-ostanni-novini-50347288.html> (дата звернення: 29.10.2024).

43. Педченко Н. С. Адаптація зарубіжного досвіду управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального сектора до української практики. *Бізнес Інформ*. 2018. Вип. № 6. С. 59–68.

44. Петрушевський Ю.Л. Державне регулювання процесу реформування житлово-комунального господарства: підсумки та перспективи. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 69–75.

45. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № № 411/2022 від 15.06.2022. *Відомості Верховної Ради України*: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text> (дата звернення: 29.10.2024).

46. Питання організації та функціонування пунктів незламності : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 грудня 2022 р. № 140. *Відомості Верховної Ради України*: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1401-2022-п#Text> (дата звернення: 29.10.2024).

47. Пінчук С., Штурхецький С. Управління комунальним та житловим господарством на місцевому рівні: навч. посіб. Київ : Інститут Політичної Освіти, 2017. 190 с.

48. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022. Верховна Рада України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 29.10.2024)

49. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо оплати житлово-комунальних послуг : Постанова Кабінету Міністрів

України від 29 грудня 2023 р. № 1405. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.10.2024).

50. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#n81> (дата звернення: 25.10.2024).

51. Про затвердження Порядку компенсації витрат за тимчасове розміщення (перебування) внутрішньо переміщених осіб : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 березня 2022 р. № 333. *Відомості Верховної Ради України*: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.10.2024).

52. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 9 листопада 2017 р. № 2189. *Відомості Верховної Ради України*: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (дата звернення: 29.10. 2024)

53. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.10.2024).

54. Про Національний план дій з розвитку відновлюваної енергетики на період до 2030 року : проєкт розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: https://saee.gov.ua/sites/default/files/DraftNPDVE_2030_SAEЕ_21_09_2022.pdf (дата звернення: 29.10.2024).

55. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 25.10.2024).

56. Рабінович М., Даркович А. Що робить громади стійкішими – перші уроки після 24 лютого. <https://voxukraine.org/shho-robyt-gromady-stijkiumpershi-uroky-pislya-24-lyutogo> (дата звернення: 23.03.2024).

57. Рекомендації щодо створення та організації діяльності пунктів незламності. «U-LEAD з Європою». URL: <https://ulead.org.ua/storage/admin/files/9f4d3f53d5e32e9dd9131898296a82b8.pdf> (дата звернення: 29.10.2024).

58. Реформа децентралізації Дорожня карта. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України: URL: <https://mtu.gov.ua/content/reforma-decentralizacii-dorozhnya-karta.html> (дата звернення: 30.10.2024).

59. Росія заплатить: проєкт зі збору, оцінки й аналізу інформації про матеріальні витрати України від війни з Росією. *Kyiv School of Economics*. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/> (дата звернення: 30.10.2024).

60. Савицький А.Я. Правове регулювання цивільних відносин у сфері управління та обслуговування ОСББ: дис... докт. філософ. : 081 «Право». Одеса, 2022. 201 с.

61. Сас Н. Основи інноваційного управління навчальними закладами : навч.-метод. посіб. Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2013. 178 с.

62. Світовий досвід державного регулювання механізмів розвитку житлово-комунального господарства / О.І. Деміхов, В.О. Лук'янихін, О.М. Теліженко. Аспекти публічного управління. 2015. № 112. С. 109–117.

63. Склярєнко І.В. Особливості управління комунальною власністю як предмету публічно-правових спорів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 3. С. 265–269.

64. Сьомкіна Т.В. Потапчик О.О. Моделювання якості послуг житловокомунального господарства регіону: сценарно-імітаційний підхід. *Стійкий розвиток регіонів України на базі кластеризації та корпоратизації (галузевий аспект)*. Дніпропетровськ, 2012. С. 129–147.

65. «Укренерго» просить українців зменшити споживання електроенергії у вечірній час. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/04/11/712317/> (дата звернення: 29.10.2024).

66. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування : аналіт. записка за матеріалами засідання круглого столу з міжнародною участю. URL: https://ndcipr.org/media/posts/presentations/Аналітична_записка_записка_КС_1_4_04_2022.pdf (дата звернення: 29.10.2024).

67. Федоренко В. Л., Чернешенко О.М. Конституційні моделі місцевого самоврядування у державах-учасниках ЄС, Швейцарії та України: монографія / за ред. В.Л. Федоренка. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 288 с.

68. Шкільняк М.М., Толкованов В.В., Журавль Т.В. Управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва: навч. посіб. Київ. 2019. 345с.

69. Що таке мамади і мамаки? Досвід Ізраїлю з будівництва безпечного житла. *Евакуація. city*: URL: <https://evacuation.city/articles/216253/scho-take-mamadі> (дата звернення: 29.10.2024).

70. Як відновлюється Бучанська громада: ключові кроки та проєкти.29/10/2024. <https://thebuchacity.com/yak-buchanska-gromada-vidnovlyuyetsya-pislya-vijny-klyuchovi-kroky-ta-proyekty/> (дата звернення: 29.10.2024).

71. A technology survival guide for resilience. *McKinsey&Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/ourinsights/a-technology-survival-guide-for-resilience> (дата звернення: 25.10.2024).

72. Abreu S. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. *United Nations Ukraine*. 2024. URL: <https://ukraine.un.org/en/260758-updated-ukraine-recovery-and-reconstructionneeds-assessment-released> (дата звернення: 25.10.2024).

73. Full-scale Ukraine war enters third year, prolonging uncertainty and exile for millions of displaced. UNHCR: 2024. URL: <https://www.unhcr.org/news/briefing-notes/full-scale-ukraine-war-enters-thirdyear-prolonging-uncertainty-and-exile> (дата звернення: 29.10.2024).

74. Kurnyshova Y. Ukraine at War: Resilience and Normative Agency. *Central European Journal of International and Security Studies*. 2023. Vol. 17. Iss.2. URL: <https://www.cejiss.org/ukraine-at-war-resilience-and-normative-agency> (дата звернення: 29.10.2024).

74. Nair, G., Azizi, Sh., and Olofsson, Th. (2017). A management perspective on energy efficient renovations in Swedish multifamily buildings. *Energy Procedia*. Vol. 132. P. 994–999.

76. Ruzhynska N., Sadchenko O., Lagodiienko V., Novyкова I., Bogdanov O. Marketing Tools in Stimulating Innovative Activity of *Enterprises International Journal of Management (IJM) – Scopus Indexed*. 2020. Vol. 11, pp. 241–251.

77. Update Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. *European Commission*. 2024. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_801 (дата звернення: 30.10.2024).

Документ підписано у сервісі Вчасно (продовження)
ННІНО_2024_281_Лапенко О.Ю..pdf

Документ відправлено: 00:40 20.12.2024
Документ отримано: 23:06 19.12.2024

Відправник документу

Отримувач документу

Електронний підпис

00:40 20.12.2024

Ідентифікаційний код: 2686200868

Кожина Алла Василівна

Власник ключа: Кожина Алла Василівна

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 00:40 20.12.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 382367105294AF97040000001AA60D002ED32C03

Тип підпису: кваліфікований

Тип сертифікату: кваліфікований

Електронний підпис

13:19 20.12.2024

Ідентифікаційний код: 3065315178

Лапенко Олександр Юрійович

Власник ключа: Лапенко Олександр Юрійович

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 13:19 20.12.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 382367105294AF97040000008C171600FE864303

Тип підпису: кваліфікований

Тип сертифікату: кваліфікований

Електронний підпис

10:17 23.12.2024

Ідентифікаційний код: 3059508846

МАРУШЕВА ОЛЕКСАНДРА АНАТОЛІЇВНА

Власник ключа: МАРУШЕВА ОЛЕКСАНДРА АНАТОЛІЇВНА

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 10:17 23.12.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000CB3DF000377AD204

Тип підпису: удосконалений

Тип сертифікату: кваліфікований