

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

**_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ
КОМУНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

**Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр**

Здобувач

Владислав ФІСАК

**Науковий керівник,
д.філософії з держ.упр.**

Любов ПЛОТКА

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ФІСАКА ВЛАДИСЛАВА ЄВГЕНІЙОВИЧА

1. **Тема роботи:** «Формування сучасної моделі управління комунальним підприємством в системі місцевого самоврядування».

Науковий керівник: Плютка Л. В., д.філософії з держ.упр.

Затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «» _____ 20__ р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи:** «_» _____ 20__ р.

3. **Вихідні дані до роботи:** Конституція України, Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про правовий режим воєнного стану», розпорядження начальника Дніпровської районної військової адміністрації, статuti та фінансова звітність комунальних підприємств Дніпровського району за 2022-2024 роки, статистичні матеріали, наукові джерела.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):**

1. Теоретико-методологічні засади управління комунальними підприємствами в умовах воєнного стану.

2. Аналіз системи управління комунальним сектором Дніпровського району.

3. Шляхи удосконалення моделі управління комунальними підприємствами в умовах сучасних викликів.

4. Висновки.

5. **Перелік графічного матеріалу:**

Місце комунальних підприємств у системі публічного управління;

Трансформація парадигми управління КП в умовах воєнного стану;

Організаційна структура Дніпровської РДА

6. **Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2024	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2024- Квітень 2025	
3	Аналіз психологічного клімату підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-серпень 2025	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень 2025	
5	Написання висновків та пропозицій	Жовтень 2025	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Листопад 2024	

Здобувач _____

Владислав ФІСАК

Науковий керівник _____

Плотка ЛЮБОВ

РЕФЕРАТ

Тема: «Формування сучасної моделі управління комунальним підприємством в системі місцевого самоврядування»

Кваліфікаційна робота містить: 88с., 6 рис., 5 табл., 65 літературних джерел

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування сучасної, адаптивної моделі управління комунальними підприємствами в системі місцевого самоврядування (на прикладі взаємодії з Дніпровською районною військовою адміністрацією).

Об'єкт дослідження: процеси забезпечення функціонування та розвитку комунальних підприємств у системі місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження: механізми та інструменти формування сучасної моделі управління комунальним підприємством Дніпровського району за координації районної військової адміністрації.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів: теоретичний аналіз та узагальнення, системний підхід, статистичний аналіз, графічний метод, SWOT-аналіз для виявлення загроз та можливостей, метод моделювання.

У роботі проаналізовано діяльність Дніпровської РВА та стан комунального сектору, виявлено проблеми зношеності інфраструктури та фінансової нестабільності. Розроблено кластерно-мережеву модель управління та обґрунтовано створення Координаційного центру стійкості. Запропоновано впровадження єдиної ГІС та стратегію повоєнного відновлення на засадах енергоефективності. Результати впроваджені в діяльність Дніпровської районної військової адміністрації (Дніпровський район, Дніпропетровська область).

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОМУНАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА, ВОЄННИЙ СТАН, РАЙОННА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ЖИТТЄСТІЙКІСТЬ, КЛАСТЕРНА МОДЕЛЬ.

KEYWORDS

PUBLIC ADMINISTRATION, COMMUNAL ENTERPRISES, MARTIAL LAW, DISTRICT MILITARY ADMINISTRATION, LOCAL SELF-GOVERNMENT, RESILIENCE, CLUSTER MODEL.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	9
1.1 Сутність та особливості функціонування комунальним підприємством у системі публічного управління	9
1.2. Нормативно-правове регулювання діяльності комунального підприємства та роль військових адміністрацій	18
1.3. Зарубіжний досвід управління муніципальним сектором у кризових умовах та можливості його використання	23
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ СЕКТОРОМ ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ	33
2.1. Організаційно-правова характеристика діяльності Дніпровської районної військової адміністрації у сфері забезпечення життєдіяльності району	33
2.2. Аналіз стану та ефективності функціонування комунальних підприємств територіальних громад Дніпровського району	39
2.3. Оцінка механізмів взаємодії Дніпровської районної військової адміністрації з органами місцевого самоврядування щодо управління комунальним майном	48
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	56
3.1. Розробка механізмів підвищення ефективності координації діяльності комунальних підприємств з боку районної військової адміністрації	56
3.2. Запровадження інноваційних підходів та цифровізації в управлінні комунальним сектором району	67
3.3. Стратегічні напрями відновлення та розвитку комунальних підприємств Дніпровського району у повоєнний період	73
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна система публічного управління в Україні проходить випробування на міцність в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною збройною агресією. У цьому контексті питання ефективності управління комунальним сектором набуває стратегічного значення, оскільки саме комунальні підприємства забезпечують критично важливі потреби життєдіяльності територіальних громад: водопостачання, теплозабезпечення, водовідведення та благоустрій. Стратегії, що використовувалися в мирний час і базувалися виключно на автономії органів місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану демонструють недостатню гнучкість. Руйнування інфраструктури, дефіцит ресурсів та необхідність оперативного реагування на загрози вимагають трансформації управлінської вертикалі та посилення координуючої ролі держави. Це ґрунтується на необхідності пошуку нових механізмів взаємодії між військовими адміністраціями та комунальними підприємствами громад, що дозволить уникнути управлінського хаосу та забезпечити стабільність надання публічних послуг. Тому можна вважати, що проблема формування сучасної моделі управління комунальним підприємством, яка б поєднувала демократичні принципи самоврядування з імперативами безпеки воєнного часу, є надзвичайно актуальною. Інтерес науки до цієї проблематики зумовлений потребою в розробці адаптивних інструментів, здатних забезпечити життєстійкість регіонів, зокрема таких стратегічно важливих хабів, як Дніпровський район.

Дослідженню різноманітних аспектів публічного управління, децентралізації та функціонування комунального господарства присвячено багато праць вітчизняних науковців. Вагомий внесок у розробку теоретичних засад зробили такі вчені, як В. Бакуменко, Н. Бондарчук, В. Куйбіда, О. Пухкал. Особливості економічної діяльності та ефективності комунальних підприємств висвітлені у працях О. Бобровської, Т. Маматової. Проте, як показує аналіз наукових джерел, більшість існуючих досліджень стосуються мирного часу.

Актуальним залишається проведення ретельного вивчення питань трансформації моделей управління саме в умовах воєнного стану, зокрема визначення ролі та інструментарію впливу районних військових адміністрацій на діяльність комунальних підприємств, що залишається недостатньо вивченим аспектом.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування сучасної, адаптивної моделі управління комунальними підприємствами в системі місцевого самоврядування (на прикладі взаємодії з Дніпровською районною військовою адміністрацією).

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі було поставлено та вирішено низку **завдань**:

- узагальнено теоретико-методологічні засади управління комунальними підприємствами та визначено їх місце в системі публічного управління в умовах воєнного стану;

- виявлено особливості нормативно-правового регулювання діяльності комунального сектору та повноваження військових адміністрацій.

- досліджено зарубіжний досвід управління муніципальним сектором у кризових умовах та можливості його використання;

- показано організаційно-правову характеристику діяльності Дніпровської районної військової адміністрації у сфері забезпечення життєдіяльності району;

- проаналізовано стан та ефективності функціонування комунальних підприємств територіальних громад Дніпровського району;

- оцінено механізми взаємодії Дніпровської районної військової адміністрації з органами місцевого самоврядування щодо управління комунальним майном;

- розроблено механізми підвищення ефективності координації діяльності комунальних підприємств з боку районної військової адміністрації;

- запропоновано інноваційні підходи та в управлінні комунальним сектором району;

- розроблено стратегічні напрями відновлення та розвитку комунальних підприємств Дніпровського району у повоєнний період;

Об'єкт дослідження - процеси забезпечення функціонування та розвитку комунальних підприємств у системі місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження: механізми та інструменти формування сучасної моделі управління комунальним підприємством Дніпровського району за координації районної військової адміністрації.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано комплекс методів: теоретичний аналіз та узагальнення наукової літератури для визначення сутності категорій, системний підхід для аналізу механізмів управління, статистичний метод для оцінки фінансово-господарської діяльності, графічний метод для візуалізації даних, а також метод SWOT-аналізу для виявлення загроз та можливостей розвитку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління комунальним сектором в умовах воєнного стану. Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є:

вперше:

- обґрунтовано концептуальний перехід діяльності комунальних підприємств у воєнний час від парадигми «надання послуг» (економічна ефективність) до парадигми «забезпечення життєстійкості» (безпека та безперебійність);

- розроблено адаптивну кластерно-мережеву модель управління комунальним сектором району, яка, на відміну від існуючих, базується на міжмуніципальному співробітництві та спільному використанні ресурсів громад під безпосередньою координацією районної військової адміністрації;

удосконалено:

- організаційно-управлінські механізми координації діяльності комунальних підприємств з боку районної військової адміністрації через пропозицію створення постійно діючого Координаційного центру стійкості;

- методичні підходи до забезпечення безпеки критичної інфраструктури шляхом впровадження єдиних стандартизованих протоколів безпеки та формування районного матеріального резерву;

набуло подальшого розвитку:

- інструментарій управління активами комунальних підприємств через обґрунтування необхідності впровадження єдиної районної Геоінформаційної системи (ГІС) обліку мереж та об'єктів;

- стратегічне планування відновлення комунального сектору у повоєнний період з урахуванням принципів Європейського зеленого курсу та цифрової трансформації.

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для Дніпровської районної військової адміністрації та голів територіальних громад щодо створення спільного матеріального резерву, впровадження інструментів «розумного обліку» та формування стратегії повоєнного відновлення на принципах Європейського зеленого курсу, що дозволить підвищити якість та безпеку надання публічних послуг.

Апробація результатів роботи. IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро 02-03 жовтня 2025 року)

Структура роботи. Робота містить 88 сторінок основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел містить 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Сутність та особливості функціонування комунальним підприємством у системі публічного управління

Сучасний етап розвитку української державності, що характеризується процесами децентралізації влади та реформування системи адміністративно-територіального устрою, ставить перед наукою та практикою публічного управління нові виклики щодо забезпечення ефективності використання економічного потенціалу територій. У цьому контексті комунальний сектор економіки виступає не лише матеріальною основою місцевого самоврядування, але й критично важливим інструментом забезпечення життєстійкості громад, особливо в умовах воєнного стану. Комунальні підприємства як організаційно-правова форма господарювання займають унікальне місце в системі публічного управління, оскільки вони знаходяться на перетині публічно-владних та приватно-господарських відносин, поєднуючи в собі ознаки суб'єкта ринкової економіки та інституту реалізації соціальної політики держави на місцевому рівні.

Дослідження сутності комунальних підприємств у системі публічного управління вимагає застосування комплексного підходу, що враховує економічні, правові та управлінські аспекти їх функціонування. З точки зору теорії публічного адміністрування, комунальне підприємство слід розглядати як спеціалізований механізм, через який територіальна громада, реалізуючи своє право власності, задовольняє суспільні потреби, які не можуть бути ефективно або доступно задоволені приватним сектором через специфіку ринкових механізмів. Як зазначають провідні вітчизняні науковці, зокрема В. Куйбіда та В. Бакуменко, матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування є фундаментом його реальної автономії, а комунальні підприємства виступають

тими «руками», за допомогою яких органи місцевої влади трансформують владні повноваження та бюджетні ресурси у конкретні публічні блага для мешканців.(рис 1.1)



Рис. 1.1 Місце комунальних підприємств у системі публічного управління [46]

Законодавче визначення правового статусу та сутності комунальних підприємств в Україні закріплено у Господарському кодексі України. Відповідно до статті 78 цього кодексу, комунальне унітарне підприємство утворюється компетентним органом місцевого самоврядування в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини комунальної власності і входить до сфери його управління. Важливою інституційною особливістю, яка відрізняє комунальні підприємства від інших суб'єктів господарювання, є їх унітарний характер. Це означає, що підприємство створюється одним засновником

(територіальною громадою в особі відповідної ради), який виділяє необхідне для діяльності майно, формує статутний капітал, не поділений на частки, паї чи акції, затверджує статут, розподіляє доходи та безпосередньо або через уповноважений орган здійснює управління.

Ключовим аспектом, що визначає місце комунальних підприємств у системі управління, є специфіка речових прав, на яких базується їх діяльність. Залежно від мети створення та характеру діяльності, майно може закріплюватися за підприємством на праві господарського відання або на праві оперативного управління. Право господарського відання, яке є характерним для комерційних комунальних підприємств, надає суб'єкту більш широкі повноваження щодо володіння, користування та розпорядження майном, обмежуючи втручання власника лише у визначених законом та статутом випадках. Натомість право оперативного управління, що зазвичай застосовується для некомерційних комунальних підприємств, суттєво звужує господарську самостійність, підпорядковуючи діяльність підприємства кошторисному фінансуванню та суворому контролю з боку засновника. Ця дихотомія дозволяє органам місцевого самоврядування гнучко підходити до вибору моделі управління залежно від того, чи є метою діяльності отримання прибутку, чи надання соціально значущих послуг за цінами, нижчими від ринкових.

У системі публічного управління функціонування комунальних підприємств характеризується складним дуалізмом цілей, що часто породжує управлінські конфлікти та вимагає специфічних підходів до менеджменту. З одного боку, як суб'єкти господарювання, комунальні підприємства повинні діяти на принципах економічної ефективності, раціонального використання ресурсів та прагнення до беззбитковості або прибутковості. З іншого боку, їх публічна природа зобов'язує пріоритетувати суспільні інтереси, забезпечувати доступність послуг для всіх верств населення, незалежно від їх платоспроможності, та виконувати завдання, які можуть бути економічно не вигідними, але соціально необхідними. До таких завдань належать

обслуговування віддалених маршрутів громадського транспорту, утримання об'єктів благоустрою, водопостачання малонаселених районів тощо. Цей конфлікт між економічною логікою бізнесу та соціальною логікою публічного управління дослідники О. Бобровська та Т. Маматова визначають як одну з головних проблем ефективності муніципального сектору. Вирішення цього протиріччя покладається на органи управління, які повинні знаходити баланс через механізми тарифного регулювання, надання фінансової підтримки з бюджету та встановлення чітких індикаторів якості послуг.

Важливою особливістю функціонування комунальних підприємств є їх монопольне становище на локальних ринках. Більшість підприємств, що забезпечують життєдіяльність міст та районів (водоканали, тепломережі, підприємства з вивезення побутових відходів), відносяться до категорії природних монополій. Це зумовлює необхідність специфічного державного та муніципального регулювання їх діяльності. У системі публічного управління це проявляється через жорсткий контроль за ціноутворенням, встановленням стандартів якості послуг та інвестиційними програмами. Відсутність конкуренції, з одного боку, гарантує підприємству стабільний ринок збуту, а з іншого – створює ризики зниження ефективності, технологічної стагнації та зловживання монопольним становищем, що вимагає від органів влади впровадження ефективних механізмів нагляду та контролю.

Окремої уваги заслуговує питання агентських відносин у системі управління комунальними підприємствами. Власником підприємства де-юре є територіальна громада, проте де-факто функції власника виконує відповідна рада та її виконавчі органи, а безпосереднє управління здійснює призначений керівник. Така багаторівнева структура створює класичну проблему «принципал-агент», де інтереси громади, депутатів місцевої ради, чиновників виконавчих органів та директора підприємства можуть не співпадати. Часто це призводить до політизації діяльності комунальних підприємств, використання їх ресурсів у вузькокорпоративних інтересах або для досягнення короткострокових електоральних цілей на шкоду стратегічному розвитку.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз моделей управління КП Джерело: складено автором на основі [4; 22; 26]

Критерій	Автономна модель (мирний час)	Координаційна модель (воєнний стан)
Управлінська вертикаль	Громада → КП	РВА → Громада → КП
Пріоритети	Якість послуг, ефективність	Безперервність, безпека
Фінансування	Місцеві бюджети, тарифи	Державна підтримка, резервні фонди
Координація	Міжмуніципальне співробітництво	Централізована під РВА
Контроль	Громадський, регуляторний	Державний, безпековий
Інновації	Енергоефективність	Резервування, автономізація

Джерело: складено автором на основі [4; 22; 26]

Подолання цих ризиків у сучасній практиці публічного управління здійснюється через впровадження елементів корпоративного управління, зокрема створення незалежних наглядових рад, запровадження прозорості звітності та конкурсного відбору керівників, що наближає стандарти управління комунальним сектором до кращих практик приватного бізнесу.

Проте, кардинальні зміни у філософію та практику функціонування комунальних підприємств внесло введення в Україні правового режиму воєнного стану у зв'язку з повномасштабною збройною агресією Російської Федерації. Війна трансформувала пріоритети публічного управління, змістивши акценти з економічної ефективності та розвитку на безпеку, стійкість та оперативність реагування. Комунальні підприємства стали не просто надавачами послуг, а елементами критичної інфраструктури, від функціонування яких залежить виживання громад.



Рис. 1.2 Трансформація парадигми управління КП в умовах воєнного стану

Джерело: узагальнено автором

Вони виконують функції з облаштування захисних споруд, забезпечення населення водою та теплом в умовах блекаутів, ліквідації наслідків обстрілів, транспортної логістики евакуації та доставки гуманітарних вантажів.

У цьому контексті суттєво змінюється роль і місце військових адміністрацій у системі управління комунальним сектором. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» та постанови Кабінету Міністрів України № 252, у разі утворення військових адміністрацій населених пунктів та надання їм відповідних повноважень Верховною Радою України, до них переходить вся повнота влади щодо управління комунальною власністю. Це означає тимчасовий перехід від колегіальної, демократичної моделі управління (через сесії місцевих рад) до моделі єдиноначальності та прямого підпорядкування, яка є необхідною для оперативного прийняття рішень в умовах екстремальних загроз.

Навіть там, де повноваження органів місцевого самоврядування збережені, роль районних військових адміністрацій, зокрема Дніпровської РВА, стає визначальною у координації діяльності комунальних підприємств.

Таблиця 1.2

Нормативно-правова база діяльності РВА

Нормативний акт	Сфера регулювання	Ключові положення
Конституція України	Основи місцевого самоврядування	Статті 140-146
Закон "Про місцеве самоврядування"	Повноваження громад	Комунальна власність
Закон "Про правовий режим воєнного стану"	Повноваження РВА	Координаційні функції
Постанова КМУ №590	Утворення РВА	Структура та повноваження
Розпорядження ДРДА	Оперативне управління	Конкретні рішення

Джерело: складено на основі [1; 4; 9; 10]

Районна військова адміністрація виступає не як власник, а як орган державної влади, відповідальний за реалізацію заходів правового режиму воєнного стану на території району. Вона здійснює нагляд за станом готовності комунальних підприємств до дій у надзвичайних ситуаціях, координує розподіл матеріальних ресурсів (генераторів, палива, спецтехніки) між громадами району, забезпечує взаємодію між комунальними службами, підрозділами ДСНС та військовими формуваннями. Така модель управління вимагає від керівників комунальних підприємств нових компетенцій, пов'язаних із цивільним захистом, кризовим менеджментом та суворим дотриманням режиму інформаційної безпеки.



Рис. 1.3 Структура повноважень РВА у сфері управління КП [4; 9]

Специфіка функціонування комунальних підприємств у сучасних умовах також визначається зміною фінансово-економічної моделі. Внаслідок воєнних дій, міграції населення та падіння платоспроможності споживачів, власні доходи комунальних підприємств суттєво скоротилися. Водночас витрати на відновлення пошкодженої інфраструктури та забезпечення автономності роботи (закупівля палива для генераторів, створення аварійних запасів) зросли. Це посилює залежність комунальних підприємств від зовнішнього фінансування – як з місцевих бюджетів, так і від міжнародних донорів та благодійних організацій. У системі публічного управління це актуалізує завдання щодо пошуку нових механізмів залучення ресурсів, розробки грантових проєктів та підвищення прозорості використання коштів для збереження довіри міжнародних партнерів.

Крім того, варто зазначити про кадрові виклики, які постали перед системою управління комунальними підприємствами. Мобілізація працівників

критичних професій, виїзд фахівців за кордон або в більш безпечні регіони створили дефіцит кваліфікованого персоналу. Це змушує органи управління переглядати підходи до кадрової політики, впроваджувати програми бронювання, перекваліфікації та залучення внутрішньо переміщених осіб. Здатність комунального підприємства адаптуватися до кадрового голоду та зберегти інституційну пам'ять є одним з ключових індикаторів ефективності управління в нинішніх умовах.

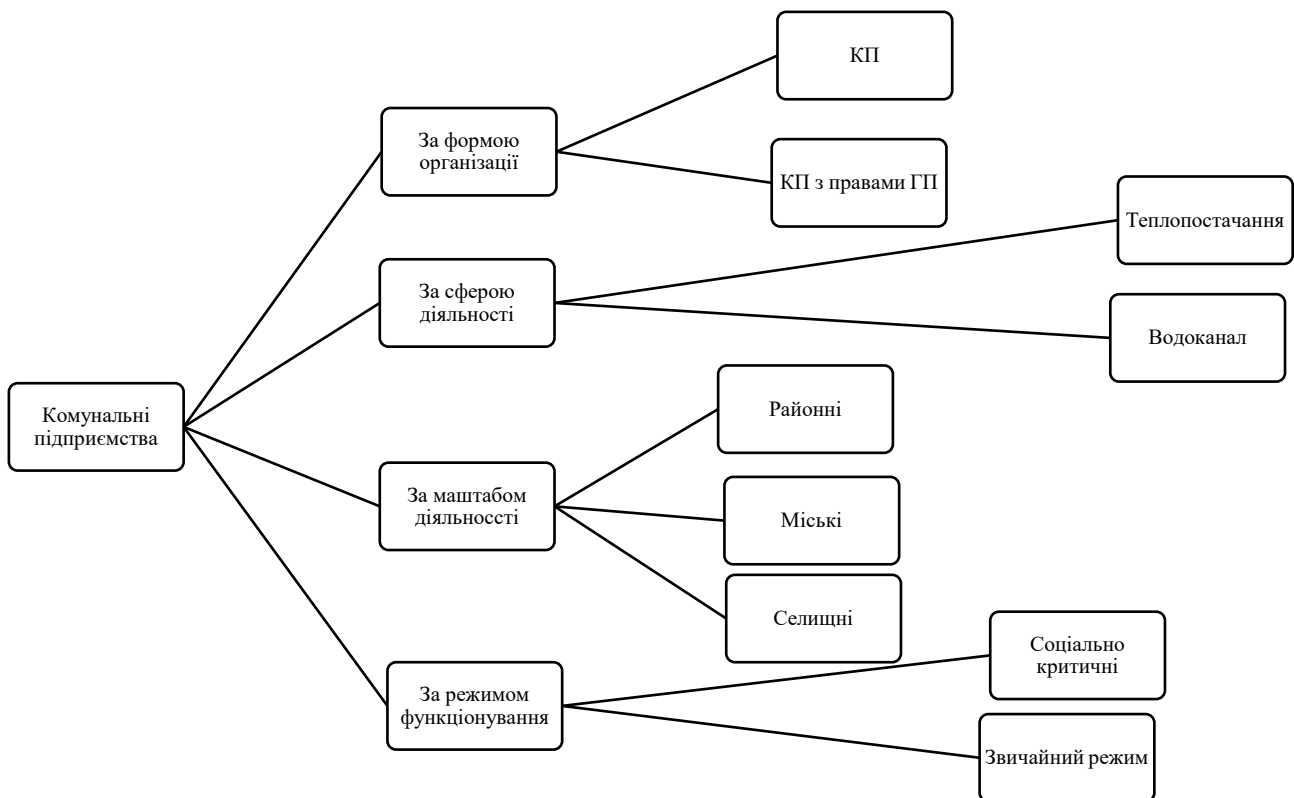


Рис. 1.4 Класифікація комунальних підприємств [13]

Ще однією важливою особливістю сучасного етапу є цифровізація процесів управління комунальними підприємствами. Впровадження електронних сервісів для споживачів, систем диспетчеризації, геоінформаційних систем (ГІС) для обліку мереж та майна стає не лише елементом модернізації, але й фактором безпеки та прозорості. Цифрові інструменти дозволяють органам публічного управління, зокрема військовим адміністраціям, отримувати оперативну інформацію про стан інфраструктури в

режимі реального часу, що є критично важливим для прийняття управлінських рішень під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що комунальне підприємство у сучасній системі публічного управління України – це складна, багатофункціональна соціально-економічна система, яка зазнає суттєвих трансформацій під впливом децентралізації та воєнних викликів. Його сутність виходить за межі суто господарської діяльності і полягає у забезпеченні фундаментальних потреб життєдіяльності територіальної громади. Особливістю сучасного етапу є перехід від статичної моделі управління, орієнтованої на процес надання послуг, до динамічної моделі, орієнтованої на результат, стійкість та безпеку. Роль органів публічного управління, і передусім військових адміністрацій районного рівня, трансформується від контрольної-наглядової до координаційно-інтегруючої, що передбачає об'єднання зусиль усіх комунальних структур району в єдину систему захисту та забезпечення життєдіяльності. Ефективність функціонування цієї моделі залежить від здатності налагодити конструктивну взаємодію між органами місцевого самоврядування, менеджментом підприємств та військовою адміністрацією, забезпечити раціональне використання обмежених ресурсів та впровадити адаптивні механізми реагування на кризові ситуації. Саме ці аспекти визначають необхідність подальшого поглибленого аналізу системи управління комунальним сектором на прикладі конкретного району, що буде здійснено у наступних розділах кваліфікаційної роботи [13; 55].

1.2. Нормативно-правове регулювання діяльності комунального підприємства та роль військових адміністрацій

Ефективність функціонування комунального сектору економіки та формування дієвої моделі управління ним безпосередньо залежать від якості та повноти нормативно-правового забезпечення. Правове поле, в якому діють комунальні підприємства в Україні, є складною, багаторівневою системою, що

поєднує норми конституційного, цивільного, господарського та адміністративного права. З початком повномасштабної агресії та введенням воєнного стану ця система зазнала суттєвих трансформацій, пов'язаних із необхідністю централізації управління та посиленням ролі державних органів, зокрема військових адміністрацій, у питаннях життєзабезпечення територій.

Фундаментальною основою нормативно-правового регулювання комунальної власності та діяльності комунальних підприємств є Конституція України. Статті 142 та 143 Основного Закону визначають, що матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах. Конституція закріплює право територіальних громад безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування управляти майном, що є в комунальній власності, затверджувати програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролювати їх виконання, а також утворювати, реорганізовувати та ліквідувати комунальні підприємства, організації і установи. Ці конституційні норми встановлюють базовий принцип автономії місцевого самоврядування в питаннях господарської діяльності, який, однак, підлягає обмеженням в умовах надзвичайних правових режимів.

Деталізація правового статусу комунальних підприємств як суб'єктів господарювання здійснюється у Цивільному та Господарському кодексах України. Цивільний кодекс України (ст. 169, 327) визначає територіальні громади як суб'єктів права власності, які можуть створювати юридичні особи публічного та приватного права. Господарський кодекс України (ст. 78) містить спеціальні норми щодо комунальних унітарних підприємств, визначаючи особливості їх створення, ліквідації та управління ними. Важливим аспектом є законодавче розмежування речових прав: майно закріплюється за комерційним комунальним підприємством на праві господарського відання, а за некомерційним – на праві оперативного управління. Це розмежування має принципове значення для визначення обсягу повноважень керівника

підприємства та ступеня втручання органу управління в його поточну діяльність.

Спеціальним законодавчим актом, що регулює компетенцію органів управління, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Стаття 26 цього Закону відносить до виключної компетенції сільських, селищних, міських рад питання створення, ліквідації, реорганізації та перепрофілювання підприємств, установ та організацій комунальної власності відповідної територіальної громади. Закон також регламентує процедуру призначення керівників комунальних підприємств, затвердження їх статутів та контроль за їх діяльністю, зокрема через механізм звітування перед радою та її виконавчими органами. Стаття 17 Закону чітко вказує, що відносини органів місцевого самоврядування з підприємствами, установами та організаціями, що перебувають у комунальній власності, будуються на засадах їх підпорядкованості, підзвітності та підконтрольності органам місцевого самоврядування.

Однак кардинальні зміни у правове регулювання діяльності комунальних підприємств внесло введення в Україні воєнного стану Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022. Базовим нормативним актом, що визначає специфіку управління в цей період, є Закон України «Про правовий режим воєнного стану». Цей Закон передбачає можливість утворення тимчасових державних органів – військових адміністрацій населених пунктів та районних військових адміністрацій, які наділяються широкими повноваженнями для забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку.

Відповідно до статті 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», у разі утворення військової адміністрації населеного пункту та прийняття Верховною Радою України рішення за поданням Президента про здійснення начальником такої адміністрації повноважень сільської, селищної, міської ради, її виконавчого комітету та голови, до військової адміністрації переходять усі повноваження щодо управління комунальною власністю. Це означає тимчасове призупинення дії норм Закону «Про місцеве самоврядування

в Україні» в частині виключної компетенції рад. У такому випадку начальник військової адміністрації одноосібно приймає рішення про створення або ліквідацію комунальних підприємств, призначає їх керівників, затверджує статuti та фінансові плани, а також розпоряджається комунальним майном. Така централізація є вимушеним кроком, спрямованим на підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, необхідних для оборони та життєзабезпечення громади.

Важливу роль у нормативному регулюванні діяльності комунального сектору в умовах війни відіграє постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2022 р. № 252 «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану». Цей документ значно спростив бюджетні процедури, дозволивши виконавчим комітетам органів місцевого самоврядування (або військовим адміністраціям) здійснювати перерозподіл видатків, передавати кошти із загального фонду до спеціального, а також фінансувати заходи правового режиму воєнного стану за рахунок коштів комунальних підприємств та місцевих бюджетів без проведення тривалих сесійних засідань. Це дало можливість комунальним підприємствам оперативно отримувати фінансування для відновлення пошкодженої інфраструктури, закупівлі паливно-мастильних матеріалів та генераторів.

Окремої уваги потребує аналіз правового статусу та ролі районних військових адміністрацій (РВА), зокрема Дніпровської РВА, у системі управління комунальними підприємствами. Згідно із законодавством, районні військові адміністрації здійснюють на відповідній території повноваження, передбачені статтею 15 Закону «Про правовий режим воєнного стану», а також продовжують виконувати функції районних державних адміністрацій. Стосовно комунальних підприємств територіальних громад району, РВА, як правило, не виступає прямим засновником чи органом управління (за винятком підприємств спільної власності територіальних громад району, якщо управління ними делеговано РВА районною радою, або у випадку повного перейняття повноважень місцевого самоврядування).

Роль Дніпровської районної військової адміністрації полягає передусім у координації та контролі. Відповідно до статті 8 Закону «Про правовий режим воєнного стану», військові адміністрації мають право видавати обов'язкові до виконання накази і розпорядження, що стосуються питань забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку. Це право поширюється і на комунальні підприємства, незалежно від їх підпорядкування. РВА координує діяльність комунальних служб у питаннях підготовки до опалювального сезону в умовах можливих блекаутів, організації укриттів, забезпечення водопостачання, а також мобілізаційної підготовки техніки та персоналу підприємств.

Крім того, нормативно-правове поле воєнного часу наділяє військові адміністрації повноваженнями щодо запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, зокрема використання потужностей та трудових ресурсів підприємств, установ і організацій усіх форм власності для потреб оборони. Стаття 8 Закону також передбачає можливість примусового відчуження комунального майна або його вилучення для потреб держави, що є екстраординарним заходом, який вимагає чіткого дотримання процедур оцінки та компенсації.

Однак аналіз правозастосовної практики свідчить про наявність певних законодавчих колізій та прогалин у регулюванні взаємодії між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями. Зокрема, не завжди чітко розмежовані повноваження щодо поточного управління господарською діяльністю комунальних підприємств у тих громадах, де військові адміністрації населених пунктів не створені, але діє районна військова адміністрація. Виникають питання щодо процедур погодження кадрових призначень керівників стратегічно важливих комунальних підприємств, затвердження тарифів на комунальні послуги в умовах мораторію, а також механізмів контролю за цільовим використанням коштів, виділених на відновлення.

Особливістю сучасного нормативного регулювання є також імплементація норм європейського права у сфері публічних послуг. Зокрема, Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» (який частково

обмежений у дії на час воєнного стану) встановлює вимоги до прозорості фінансової підтримки комунальних підприємств, щоб уникнути спотворення конкуренції. Це вимагає від органів управління, навіть в умовах війни, дотримуватися принципів обґрунтованості та прозорості при виділенні дотацій комунальним підприємствам, чітко розділяючи фінансування на виконання суспільно важливих послуг (SGEI – Services of General Economic Interest) та комерційну діяльність.

Підсумовуючи аналіз нормативно-правового регулювання, можна стверджувати, що діяльність комунальних підприємств в Україні здійснюється в умовах складного поєднання норм мирного часу, спрямованих на децентралізацію та розвиток конкуренції, та норм воєнного часу, що вимагають централізації та мобілізації ресурсів. Роль районних військових адміністрацій трансформувалася з наглядової у координаційно-розпорядчу, що дозволяє забезпечити єдність управління критичною інфраструктурою на рівні району. Разом з тим, подальше удосконалення правової моделі вимагає усунення колізій між законодавством про місцеве самоврядування та законодавством про воєнний стан, а також розробки чітких регламентів взаємодії між РВА та комунальними підприємствами громад для уникнення дублювання функцій та підвищення ефективності управління.

1.3. Зарубіжний досвід управління муніципальним сектором у кризових умовах та можливості його використання

Формування ефективної та стійкої моделі управління комунальними підприємствами в Україні в умовах перманентних безпекових викликів вимагає ґрунтовного переосмислення підходів до муніципального менеджменту. Глобалізаційні процеси, курс на європейську інтеграцію та необхідність повоєнної відбудови інфраструктури зумовлюють нагальну потребу у вивченні та адаптації передового зарубіжного досвіду. Проте механічне запозичення іноземних моделей без урахування національної специфіки, стану війни та

особливостей адміністративно-територіального устрою може виявитися не лише неефективним, але й шкідливим. Тому науковий аналіз зарубіжних практик має здійснюватися через призму їхньої придатності для забезпечення життєстійкості територіальних громад в умовах криз.

У світовій практиці публічного управління виділяють кілька основних моделей організації надання комунальних послуг, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Найбільш поширеною в країнах Європейського Союзу є так звана «континентальна модель», яка базується на концепції «Daseinsvorsorge» (послуги загального інтересу). Ця німецька правова доктрина, яка згодом була імплементована у законодавство ЄС, визначає, що забезпечення населення життєво необхідними благами (вода, тепло, енергія, транспорт, утилізація відходів) є прямим обов'язком публічної влади, а не просто ринковою послугою. Відповідно, навіть якщо ці послуги надаються приватними компаніями або корпоратизованими підприємствами, муніципалітет зберігає за собою жорсткі важелі регулювання, контролю та відповідальності за безперебійність їх надання.

Особливої уваги в контексті пошуку шляхів підвищення економічної спроможності комунальних підприємств Дніпровського району заслуговує досвід Федеративної Республіки Німеччина та Австрії, де успішно функціонує модель «Stadtwerke» (муніципальних багатопрофільних холдингів). Німецькі Stadtwerke є унікальним прикладом того, як комунальна власність може бути прибутковою та ефективною. Суть моделі полягає в об'єднанні під єдиним управлінським «дахом» різномірних видів діяльності: постачання електроенергії, газу, води, тепла, а також управління громадським транспортом, басейнами та парками. Ключовим економічним механізмом тут виступає перехресне субсидування (cross-subsidization) в межах одного холдингу. Високорентабельні напрями (енергетика, газопостачання) генерують прибуток, який не виводиться з підприємства, а спрямовується на покриття планових збитків соціально важливих секторів, наприклад, міського електротранспорту, який у більшості країн світу є дотаційним.

Така консолідація активів дозволяє досягти значного синергетичного ефекту: знижуються адміністративні витрати (єдина бухгалтерія, юридичний відділ, білінг), оптимізується використання техніки та персоналу, підвищується інвестиційна привабливість підприємства для банків. Для українських громад, особливо на рівні районів, де функціонує багато дрібних, фінансово неспроможних комунальних підприємств, німецький досвід є вкрай актуальним. Створення єдиного районного комунального холдингу або об'єднання зусиль кількох громад у формі спільного комунального підприємства під координацією районної влади дозволило б акумулювати ресурси для модернізації та зменшити навантаження на місцеві бюджети.

Зовсім інший підхід демонструє «англосаксонська модель» (Велика Британія, США, частково Франція), яка тяжіє до залучення приватного капіталу в комунальну сферу через механізми приватизації або державно-приватного партнерства (ДПП). У Франції, наприклад, широко поширена модель концесії (*delegation de service public*), коли муніципалітет передає право експлуатації систем водопостачання чи водовідведення приватному оператору (таким гігантам як Veolia або Suez) на тривалий термін (10–30 років). Приватний партнер бере на себе зобов'язання щодо інвестицій, модернізації мереж та забезпечення якості послуг, отримуючи прибуток за рахунок тарифу. Після завершення терміну дії договору модернізоване майно повертається громаді.

Хоча ця модель довела свою ефективність у стабільних економіках, її застосування в умовах війни та повоєнного відновлення в Україні пов'язане з високими ризиками. Приватний інвестор передусім орієнтований на прибуток і мінімізацію ризиків, що в умовах безпекової невизначеності може призвести до відмови від обслуговування збиткових районів або необґрунтованого підвищення тарифів. Досвід Великої Британії, де приватизація залізниць та водоканалів у 1980-х роках згодом викликала хвилю критики через погіршення якості послуг та зростання аварійності, застерігає Україну від поспішного роздержавлення стратегічної інфраструктури. Навпаки, сучасним європейським трендом є ремуніципалізація (*remunicipalisation*) – процес повернення

комунальних послуг під контроль міст, що спостерігається в Парижі, Берліні та інших мегаполісах, як відповідь на потребу в енергетичній безпеці та соціальній справедливості.

Враховуючи реалії воєнного стану, для Дніпровського району критично важливим є вивчення досвіду країн, де муніципальний сектор інтегрований у систему національної безпеки та цивільного захисту. Еталонним у цьому аспекті є досвід Держави Ізраїль. Ізраїльська модель управління критичною інфраструктурою базується на принципі тотальної готовності. Водопостачальні компанії (корпорації води та каналізації) в Ізраїлі є юридично відокремленими від муніципалітетів, але діють під жорстким регуляторним наглядом державного Управління водних ресурсів та у тісній координації з Командуванням тилу (Home Front Command) Армії оборони Ізраїлю.

Унікальність ізраїльського підходу полягає в деталізації протоколів безпеки. Кожне комунальне підприємство має затверджений план безперервності бізнесу (Business Continuity Plan) на випадок ракетних обстрілів, кібератак чи терористичних актів. Інфраструктура проектується з урахуванням вимог подвійного призначення: насосні станції та диспетчерські пункти часто розміщуються у захищених підземних бункерах, здатних витримати пряме влучання. Крім того, в Ізраїлі створено Національний кібердиректорат, який забезпечує захист автоматизованих систем управління технологічними процесами (SCADA) комунальних підприємств від хакерських атак. Цей досвід є безцінним для Дніпровської районної військової адміністрації, яка повинна ініціювати розробку аналогічних планів захисту для ключових комунальних підприємств району, включаючи фізичний захист об'єктів та кібербезпеку.

Не менш цікавим є досвід країн Скандинавії (Фінляндії та Швеції), які сповідують концепцію «всеосяжної безпеки» (Comprehensive Security). У Фінляндії, наприклад, будівництво та утримання бомбосховищ є обов'язком власників будівель, але координація та технічне обслуговування системи цивільного захисту покладається на муніципальні служби. Фінський досвід показує ефективність використання об'єктів подвійного призначення у мирний

час: підземні паркінги, басейни, спортивні зали, які перебувають на балансі комунальних підприємств, спроектовані таким чином, що за 72 години можуть бути переобладнані у повноцінне укриття з автономною вентиляцією та водопостачанням.

Крім того, скандинавські країни є лідерами у впровадженні енергоефективних технологій та циркулярної економіки на рівні комунальних підприємств. Шведські муніципальні енергетичні компанії широко використовують сміттєспалювальні заводи для виробництва тепла та електроенергії, перетворюючи проблему утилізації відходів на джерело доходу та енергетичної незалежності. Для України, яка потерпає від дефіциту енергоресурсів внаслідок ворожих атак на енергосистему, перехід комунальних підприємств на альтернативні джерела живлення (біопаливо, сонячна енергія, когенерація) є питанням виживання. Скандинавський досвід децентралізації енергопостачання, коли кожне невелике місто чи район має власну генерацію, забезпечує високу стійкість системи в цілому.

Досвід країн Східної Європи, зокрема Польщі, є найбільш наближеним до українських реалій з точки зору інституційної спадщини та менталітету. Польська реформа комунального сектору, проведена у 1990-х та 2000-х роках, стала успішним прикладом трансформації пострадянської системи «жеків» у сучасну сервісну економіку. Основою реформи стала глибока децентралізація та передача активів у власність гмін (громад). Важливим кроком була масова комерціалізація комунальних підприємств – перетворення їх на торгові товариства (ТОВ або АТ), де 100% капіталу належить муніципалітету. Це дозволило відокремити політику від господарської діяльності: керівники підприємств призначаються не мерами одноосібно, а наглядовими радами на конкурсній основі, що зменшує корупційні ризики та підвищує професійний рівень менеджменту.

Польща також продемонструвала ефективність використання фондів Європейського Союзу для модернізації інфраструктури. Польські комунальні підприємства навчилися писати проекти, проходити складні процедури

екологічного та фінансового аудиту, що дозволило залучити мільярди євро на будівництво сучасних очисних споруд, сортувальних ліній та закупівлю екологічного транспорту. Цей досвід є критично важливим для комунальних підприємств Дніпровського району в контексті підготовки до повоєнного відновлення, оскільки основні фінансові ресурси будуть надходити саме від міжнародних донорів, які вимагатимуть прозорості та відповідності європейським стандартам.

У сфері кризового менеджменту та реагування на природні катастрофи (що за наслідками схожі на руйнування від воєнних дій) показовим є досвід США та Японії. У Сполучених Штатах діє система угод про взаємодопомогу (Mutual Aid Agreements) між комунальними службами різних штатів та округів. У випадку масштабної аварії (наприклад, урагану), постраждале підприємство активує угоду, і на допомогу автоматично виїжджають бригади з інших регіонів зі своєю технікою та матеріалами. Процедури відшкодування витрат чітко регламентовані, що дозволяє уникнути бюрократичних затримок у найкритичніші моменти. Для районної військової адміністрації впровадження подібної системи на рівні району – створення «комунального резерву» та розробка регламенту взаємодопомоги між громадами – є одним із пріоритетних завдань.

Японський досвід цінний культурою сейсмостійкості та швидкого відновлення. Японські комунальні служби (водоканали, газовики) використовують гнучкі трубопроводи та автоматичні запірні клапани, які спрацьовують при перших поштовхах землетрусу, мінімізуючи втрати ресурсів та вторинні аварії. Крім того, в Японії надзвичайно розвинена культура навчання населення діям у разі припинення надання комунальних послуг, що знижує паніку та соціальну напругу.

Сучасним світовим трендом, який не можна ігнорувати, є цифровізація управління муніципальним господарством, відома як концепція «Smart City» («Розумне місто»). Лідерами у цьому напрямку є Естонія та Сінгапур. Естонський досвід показує, що цифровізація – це не лише про зручність для

мешканців, але й про ефективність управління та антикорупцію. Єдині бази даних споживачів, автоматизований облік ресурсів, прозорі закупівлі через електронні платформи дозволяють економити до 15–20% бюджету підприємств. В умовах війни цифровізація набуває нового змісту: наявність хмарних бекапів технічної документації, схем мереж та баз даних є гарантією того, що навіть у разі фізичного знищення офісу підприємства, інформація буде збережена, а діяльність – швидко відновлена.

Імплементация зарубіжного досвіду в практику управління комунальними підприємствами Дніпровського району повинна відбуватися системно та поетапно, з урахуванням повноважень районної військової адміністрації. Можна виокремити декілька перспективних напрямів адаптації.

По-перше, це запровадження принципів корпоративного управління за зразком Польщі та рекомендаціями ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку). Створення наглядових рад на ключових комунальних підприємствах (або єдиної наглядової ради при РВА для координації) дозволить підвищити прозорість прийняття рішень, залучити незалежних експертів та мінімізувати політичний вплив на господарську діяльність. Це також є обов'язковою умовою для співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, такими як ЄБРР чи Світовий банк.

По-друге, це перехід до кластерної моделі надання послуг. Враховуючи німецький досвід Stadtwerke та реалії адміністративно-територіальної реформи, доцільним вбачається стимулювання міжмуніципального співробітництва. Замість утримання в кожній громаді збиткового комунального підприємства з застарілою технікою, ефективнішим може бути створення спільних підприємств (наприклад, з ремонту доріг, вивезення сміття чи водопостачання), які обслуговуватимуть увесь район. РВА у цьому процесі має виступати модератором діалогу між головами громад та гарантом дотримання інтересів усіх учасників.

По-третє, це впровадження інтегрованої системи безпеки та стійкості за ізраїльським та фінським зразками. Це передбачає не лише фізичний захист

об'єктів, але й забезпечення енергетичної автономності (встановлення генераторів, сонячних станцій), створення стратегічних запасів палива та запчастин, а також регулярні тренування персоналу. Комунальні підприємства мають розглядатися як невід'ємна складова сил територіальної оборони та цивільного захисту району.

По-четверте, це розвиток державно-приватного партнерства у сфері відновлення. Використовуючи французький досвід концесій, але з урахуванням українських ризиків, можна розробляти механізми залучення приватного бізнесу до управління окремими об'єктами (наприклад, полігонами ТПВ або котельнями) під державні гарантії або страхування воєнних ризиків. Це дозволить залучити технології та інвестиції, яких бракує в місцевих бюджетах.

Нарешті, важливим є запозичення підходів до комунікації з громадськістю. У країнах Західної Європи комунальні підприємства є відкритими структурами, які публікують річні звіти, проводять громадські слухання щодо тарифів та інвестиційних планів. В умовах війни, коли соціальна напруга є високою, чесна комунікація про реальний стан справ, причини аварій та структуру тарифу є запорукою довіри населення до влади.

Таблиця 1.3

Зарубіжний досвід управління муніципальним сектором у кризах

Країна	Тип кризи	Ключові заходи	Результати	Можливість адаптації
Ізраїль	Військовий конфлікт	Резервні системи водопостачання	Безперебійність	Висока
Німеччина	Повінь 2021	Міжмуніципальна координація	Швидке відновлення	Середня
Японія	Землетрус 2011	Автономні енергосистеми	Мінімізація втрат	Висока
Польща	COVID-19	Цифровізація послуг	Підтримка якості	Висока

Джерело: узагальнено автором на основі [46; 75]

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду переконливо свідчить, що не існує універсальної ідеальної моделі управління комунальним сектором.

Ефективність досягається через комбінацію різних інструментів: жорсткого державного регулювання та безпекових стандартів (як в Ізраїлі), економічної гнучкості та диверсифікації (як у Німеччині), прозорості та корпоратизації (як у Польщі). Для Дніпровського району, який знаходиться у прифронтовій зоні та відіграє роль гуманітарного хабу, формування сучасної моделі управління має базуватися на пріоритеті безпеки та стійкості (resilience), підкріпленому економічною ефективністю та технологічною модернізацією. Роль районної військової адміністрації полягає в тому, щоб стати архітектором цієї нової системи, інтегруючи кращі світові практики в українські реалії та координуючи зусилля всіх стейкхолдерів для забезпечення безперебійної життєдіяльності регіону. Використання зазначених підходів дозволить не лише пережити кризовий період, але й закласти міцний фундамент для якісного оновлення комунальної інфраструктури у повоєнний час.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи вирішено завдання щодо узагальнення теоретико-методологічних засад, аналізу нормативної бази та вивчення іноземного досвіду, що дозволяє зробити наступні висновки:

1. Узагальнено теоретико-методологічні засади управління комунальними підприємствами та визначено їх місце в системі публічного управління в умовах воєнного стану. Встановлено, що сучасні умови спричинили фундаментальну трансформацію цільових орієнтирів діяльності комунальних підприємств: відбувається перехід від парадигми «надання послуг» (економічна ефективність) до парадигми «забезпечення життєстійкості» (безпека та безперебійність). Визначено, що в цій системі районна військова адміністрація трансформується з контрольно-наглядового органу в ключовий координаційний центр, який інтегрує ресурси громад для забезпечення цивільного захисту.

2. Виявлено особливості нормативно-правового регулювання діяльності комунального сектору та повноваження військових адміністрацій. Засвідчено, що правове поле характеризується поєднанням норм мирного часу (автономія самоврядування) та воєнного стану (централізація влади). Виявлено правові колізії у розмежуванні компетенцій між органами місцевого самоврядування та районними військовими адміністраціями, особливо в громадах, де повноваження рад не припинено, що ускладнює оперативне управління майном та кадрами.

3. Досліджено зарубіжний досвід управління муніципальним сектором у кризових умовах та можливості його використання. На основі аналізу досвіду Ізраїлю, Фінляндії та Польщі обґрунтовано доцільність імплементації в Україні гібридної моделі. Вона має поєднувати жорсткі безпекові протоколи та резервування ресурсів (ізраїльський досвід) з інструментами міжмуніципального співробітництва та корпоративного управління (польський та німецький досвід).

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ СЕКТОРОМ ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ

2.1. Організаційно-правова характеристика діяльності Дніпровської районної військової адміністрації у сфері забезпечення життєдіяльності району

Ефективність функціонування системи публічного управління в умовах правового режиму воєнного стану безпосередньо залежить від чіткості визначення повноважень, структури та механізмів діяльності органів влади на місцях. Ключовою ланкою у вертикалі виконавчої влади, яка забезпечує реалізацію державної політики, координацію діяльності територіальних громад та безпеку регіону, є районна військова адміністрація. Для Дніпровського району, який є стратегічно важливим логістичним, промисловим та гуманітарним хабом Дніпропетровської області, роль Дніпровської районної військової адміністрації (далі – Дніпровська РВА) є визначальною у підтриманні стабільності систем життєзабезпечення та комунальної інфраструктури.

Дніпровська районна військова адміністрація була утворена Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 68/2022 «Про утворення військових адміністрацій» у зв'язку з початком повномасштабної збройної агресії Російської Федерації. Згідно з цим нормативним актом та Законом України «Про правовий режим воєнного стану», Дніпровська РВА набула статусу тимчасового державного органу, до якого перейшли повноваження Дніпровської районної державної адміністрації, а також додаткові владні повноваження, необхідні для забезпечення оборони, громадської безпеки та порядку [8].

Організаційно-правовий статус Дніпровської РВА характеризується подвійною підпорядкованістю. З одного боку, вона підзвітна та підконтрольна

Президенту України та Кабінету Міністрів України (по вертикалі виконавчої влади), а з іншого – підпорядковується начальнику Дніпропетровської обласної військової адміністрації (з питань оборони та здійснення заходів правового режиму воєнного стану). Така конструкція забезпечує жорстку централізацію управління, що є критично необхідним в умовах війни, однак створює певні виклики у взаємодії з органами місцевого самоврядування, які зберігають свою автономію.

Територіальна юрисдикція діяльності Дніпровської РВА поширюється на укрупнений Дніпровський район, до складу якого входять 17 територіальних громад: Дніпровська міська, Слобожанська, Обухівська, Підгородненська, Новоолександрівська, Сурсько-Литовська, Солонянська, Святовасилівська, Новопокровська, Миколаївська, Чумаківська, Китайгородська, Могилівська, Петриківська, Царичанська, Ляшківська та Любимівська громади. Така строкатість складу (від потужного обласного центру міста-мільйонника Дніпра до невеликих сільських громад) зумовлює складність управлінської структури РВА та необхідність диференційованого підходу до координації комунального сектору.

Аналіз організаційної структури Дніпровської РВА свідчить про її адаптацію до викликів воєнного часу. Очолює адміністрацію начальник, який призначається Президентом України. Йому підпорядковуються заступники за напрямками діяльності (гуманітарний, економічний, оборонний, інфраструктурний) та керівник апарату. Структурні підрозділи РВА, які безпосередньо задіяні у сфері забезпечення життєдіяльності та управління комунальним сектором, можна умовно поділити на три блоки:

Блок інфраструктури та житлово-комунального господарства. Ключовим підрозділом тут є Відділ інфраструктури, містобудування та архітектури, житлово-комунального господарства та екології. До його функцій належить моніторинг стану об'єктів критичної інфраструктури, координація підготовки до опалювального сезону, контроль за станом доріг місцевого значення та організація пасажирських перевезень на приміських маршрутах. В умовах війни

функціонал відділу значно розширився: додалися завдання з обліку пошкодженого майна, організації відновлювальних робіт та забезпечення енергетичної стійкості (розподіл генераторів, палива).

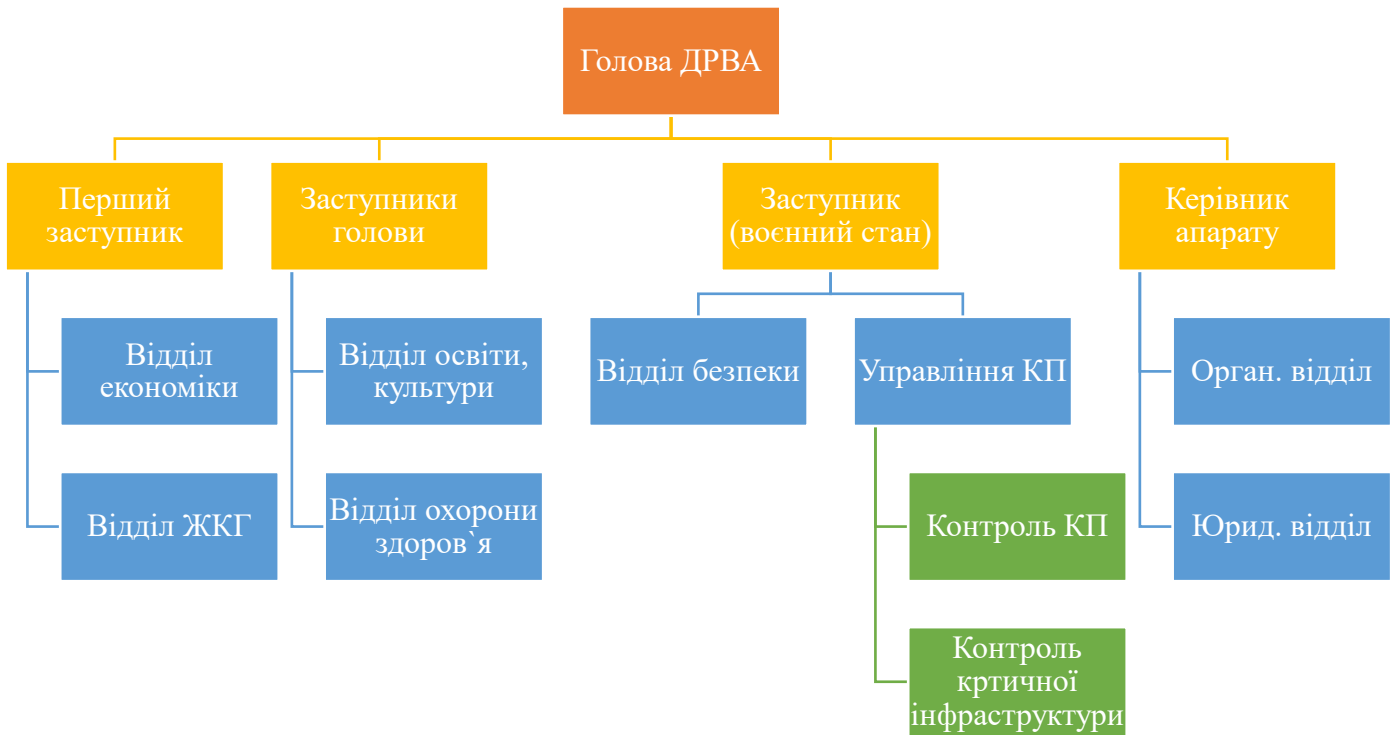


Рис. 2.1 Організаційна структура Дніпровської РДА [59]

Блок цивільного захисту та оборонної роботи. Відділ з питань цивільного захисту, оборонної роботи та взаємодії з правоохоронними органами відіграє критичну роль у системі комунальної безпеки. Саме цей підрозділ координує роботу комунальних підприємств громад щодо облаштування захисних споруд (укриттів), створення матеріальних резервів, організації системи оповіщення та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій техногенного та воєнного характеру.

Фінансово-економічний блок. Управління фінансів та Відділ соціально-економічного розвитку забезпечують планування бюджетних видатків району, погодження трансфертів між громадами та моніторинг виконання цільових

програм. В умовах обмежених ресурсів саме через ці підрозділи проходить верифікація потреб комунальних підприємств у фінансуванні з державного або обласного бюджетів.

Особливістю правового режиму діяльності Дніпровської РВА є використання специфічних адміністративно-розпорядчих інструментів. Основним правовим актом є розпорядження начальника військової адміністрації, яке є обов'язковим до виконання на території району всіма органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями. Наприклад, розпорядженнями начальника Дніпровської РВА затверджуються плани евакуації, встановлюється комендантська година, вводяться обмеження на торгівлю алкоголем, а також формуються штаби з підготовки до осінньо-зимового періоду.

Аналіз діяльності Дніпровської РВА у сфері забезпечення життєдіяльності району дозволяє виокремити декілька ключових напрямів реалізації її повноважень:

По-перше, координація функціонування критичної інфраструктури. В умовах постійних ракетних обстрілів енергетичної системи України, Дніпровська РВА взяла на себе функції оперативного штабу. Було створено Районний координаційний штаб з питань підготовки об'єктів житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу до роботи в осінньо-зимовий період. До складу штабу увійшли керівники РВА, голови територіальних громад, представники ДТЕК, газорозподільних компаній та керівники ключових комунальних підприємств (водоканалів, тепломереж). Робота штабу дозволила синхронізувати графіки аварійних відключень, забезпечити об'єкти критичної інфраструктури резервними джерелами живлення та створити запаси палива. РВА виступає комунікатором між громадами та операторами системи розподілу, що дозволяє швидше вирішувати аварійні ситуації.

По-друге, організація захисту населення. Відповідно до статті 32 Кодексу цивільного захисту України та вимог воєнного часу, РВА здійснює контроль за

станом фонду захисних споруд цивільного захисту. Фахівці РВА спільно з ДСНС проводять регулярні комісійні обстеження укриттів, які знаходяться на балансі комунальних підприємств (у школах, лікарнях, підвалах житлових будинків). За результатами перевірок видаються приписи щодо усунення недоліків. Важливим аспектом є те, що РВА має право ініціювати вилучення об'єктів нерухомості для потреб цивільного захисту або зобов'язувати балансоутримувачів (зокрема і приватних) привести їх у готовність. У Дніпровському районі завдяки жорсткому контролю з боку РВА вдалося значно збільшити кількість облікованих та облаштованих найпростіших укриттів.

По-третє, забезпечення гуманітарних потреб та логістики. Дніпровський район прийняв значну кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Для забезпечення їх життєдіяльності РВА координує роботу комунальних закладів (гуртожитків, санаторіїв), які були перепрофільовані під місця компактного проживання. Комунальні підприємства громад забезпечують ці об'єкти водою, теплом та вивезенням сміття, часто працюючи з перенавантаженням. РВА організовує розподіл гуманітарної допомоги від міжнародних донорів, спрямовуючи ресурси (генератори, ємності для води, будівельні матеріали) саме тим комунальним підприємствам, які найбільше постраждали або мають найбільше навантаження.

Проте, в організаційно-правовому механізмі діяльності Дніпровської РВА існують певні проблеми та колізії, що ускладнюють управління комунальним сектором. Головна проблема полягає у розмежуванні повноважень між військовою адміністрацією та органами місцевого самоврядування (міськими, селищними, сільськими радами). Оскільки у більшості громад Дніпровського району військові адміністрації населених пунктів не створені, а діють легітимно обрані ради, РВА не має права прямого втручання у господарську діяльність їхніх комунальних підприємств (призначення кадрів, затвердження тарифів). Її вплив обмежується координацією та контролем за виконанням безпекових вимог.

Це створює ситуації, коли РВА видає розпорядження про необхідність термінового облаштування укриттів або закупівлі генераторів, а місцева рада зволікає з виділенням коштів через бюджетні процедури або політичні розбіжності. У таких випадках РВА змушена застосовувати інструменти адміністративного тиску через рішення Ради оборони області або звернення до правоохоронних органів, що не завжди сприяє конструктивній співпраці. Крім того, відсутність у РВА власного бюджету розвитку (вона фінансується з Державного бюджету лише на утримання апарату) позбавляє її можливості безпосередньо фінансувати інфраструктурні проекти, роблячи її залежною від субвенцій з обласного або місцевих бюджетів.

Ще одним викликом є кадрове забезпечення. Штатна чисельність структурних підрозділів РВА, які відповідають за ЖКГ та інфраструктуру, часто є недостатньою для здійснення якісного моніторингу такого великого та складного району. Плинність кадрів, низький рівень оплати праці держслужбовців порівняно з приватним сектором та високе психологічне навантаження призводять до дефіциту кваліфікованих управлінців, здатних генерувати проектні рішення, а не лише займатися паперовою роботою.

Водночас, варто відзначити позитивну динаміку у впровадженні цифрових інструментів управління. Дніпровська РВА активно використовує систему електронного документообігу, геоінформаційні системи для моніторингу стану доріг та об'єктів інфраструктури. Налагоджено комунікацію з громадами через захищені канали зв'язку, що дозволяє оперативно передавати інформацію про загрози та руйнування.

Підсумовуючи організаційно-правову характеристику, можна стверджувати, що Дніпровська районна військова адміністрація є головним суб'єктом державного антикризового управління на території району. Її діяльність базується на поєднанні адміністративних методів (накази, розпорядження, перевірки) та координаційних механізмів (штаби, комісії, наради). В умовах війни РВА фактично перебрала на себе функцію стратегічного планування життєзабезпечення району, залишивши органам

місцевого самоврядування функцію тактичної реалізації та господарського обслуговування.

Специфіка Дніпровської РВА полягає у необхідності балансувати між інтересами різних громад – від потужного Дніпра до периферійних сіл, забезпечуючи рівний рівень безпеки та доступу до базових послуг. Подальше підвищення ефективності її діяльності потребує законодавчого удосконалення механізмів прямого впливу на комунальні підприємства у критичних ситуаціях, посилення кадрового потенціалу та впровадження сучасних технологій моніторингу. Саме здатність РВА інтегрувати зусилля всіх стейкхолдерів – військових, місцевого самоврядування, бізнесу та волонтерів – є запорукою стійкості комунального сектору району перед обличчям воєнних загроз.

Наступним кроком нашого дослідження стане детальний аналіз безпосереднього стану комунальних підприємств, якими опікується адміністрація, та оцінка ефективності їх роботи в окреслених організаційно-правових умовах.

2.2. Аналіз стану та ефективності функціонування комунальних підприємств територіальних громад Дніпровського району

Комплексний аналіз системи управління комунальним сектором Дніпровського району вимагає детального вивчення виробничо-господарської діяльності, фінансового стану та технічного потенціалу комунальних підприємств, що функціонують на території сімнадцяти територіальних громад, які входять до складу укрупненого району. Специфіка об'єкта дослідження полягає у значній диференціації соціально-економічного розвитку громад, що формує неоднорідний ландшафт комунальної інфраструктури. З одного боку, район включає потужний індустріальний центр – місто Дніпро з розгалуженою мережею спеціалізованих комунальних підприємств, а з іншого – сільські та селищні громади (Царичанська, Петриківська, Китайгородська, Ляшківська), де комунальні підприємства часто є невеликими багатопрофільними

господарствами з обмеженим ресурсним потенціалом. В умовах воєнного стану саме цей дисбаланс створює основні виклики для Дніпровської районної військової адміністрації у процесі координації та забезпечення стабільності надання послуг.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз комунального сектору Дніпровського району

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Розгалужена мережа КП	Хронічна збитковість більшості КП
Кваліфікований персонал	Висока заборгованість споживачів
Наявність резервних потужностей	Застаріле обладнання та технології
Підтримка з боку РДА	Недостатнє фінансування модернізації
Розвинена інфраструктура	Низький рівень цифровізації
Можливості (O)	Загрози (T)
Державна програма відновлення	Продовження бойових дій
Міжнародна технічна допомога	Ракетні удари по критичній інфраструктурі
Впровадження енергоефективних технологій	Зростання цін на енергоносії
Цифрова трансформація (ГІС, смарт-системи)	Відтік кваліфікованих кадрів
Міжмуніципальне співробітництво	Скорочення населення через міграцію
Грантові програми ЄС	Поглиблення фінансової кризи КП

Джерело: розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз (табл. 2.1) виявив ключові проблеми та можливості розвитку комунального сектору. Серед сильних сторін слід відзначити розгалужену мережу КП та кваліфікований персонал. Водночас критичними слабкостями є висока зношеність основних фондів та хронічна збитковість. Основні можливості пов'язані з програмами міжнародної допомоги та цифровою трансформацією. Найбільші загрози становлять продовження бойових дій та поглиблення фінансової кризи.

Стратегії на основі SWOT-аналізу

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Створення проєктного офісу: Використання кваліфікованого адміністративного персоналу та підтримки РВА для написання якісних грантових заявок до фондів ЄС та програм відновлення (USAID, NEFCO). Мета – залучення інвестицій, які місцеві бюджети не можуть забезпечити самостійно.	Енергоефективна реновація: Залучення міжнародної технічної допомоги (надання труб, насосів, частотних перетворювачів) для заміни фізично зношеного обладнання. Це дозволить нівелювати слабкість матеріально-технічної бази без значного навантаження на місцеві бюджети.
Загрози (T)	Диверсифікація енергоживлення: Використання наявних резервних потужностей та технічного персоналу для побудови децентралізованої системи енергозабезпечення (встановлення генераторів, когенераційних установок) з метою протидії загрозам ракетних ударів по енергосистемі.	Робота з боржниками та соціальний захист: Впровадження механізмів реструктуризації боргів населення та пошук донорських коштів для покриття комунальних послуг ВПО, щоб уникнути повного банкрутства підприємств на фоні зниження платоспроможності споживачів.

Джерело: розроблено автором

Загальна характеристика комунального сектору Дніпровського району свідчить про домінування підприємств, що надають послуги у сферах водопостачання та водовідведення, теплопостачання, управління побутовими відходами та благоустрою. Станом на поточний момент на території району функціонує розгалужена мережа комунальних унітарних підприємств, засновниками яких є відповідні місцеві ради. Аналіз їхньої організаційної структури показує, що у великих громадах, таких як Дніпровська та Слобожанська, збережено принцип спеціалізації, де окремі підприємства відповідають за вузькі напрями роботи (наприклад, КП «Дніпроводоканал», КП «Теплоенерго», КП «Міськвітло»). Натомість у менших громадах, таких як

Святовасилівська чи Чумаківська, переважає модель єдиного багатопрофільного підприємства («комунгоспу»), яке одночасно займається водою, вивезенням сміття, ритуальними послугами та ремонтом доріг. З управлінської точки зору, спеціалізовані підприємства демонструють вищу технологічну ефективність, проте багатопрофільні є більш стійкими у кризових ситуаціях завдяки можливості перерозподілу ресурсів та персоналу між різними видами робіт, що неодноразово підтверджувалося під час ліквідації наслідків ворожих обстрілів.

Ключовим індикатором ефективності функціонування комунальних підприємств є стан надання послуг з водопостачання та водовідведення, оскільки це є критичною умовою життєзабезпечення населення. Аналіз технічного стану водопровідно-каналізаційного господарства району виявляє системну проблему зношеності основних фондів, яка у сільських громадах сягає критичних показників у 60-70 відсотків. Значна частина водопровідних мереж була прокладена ще у радянський період і вичерпала свій амортизаційний ресурс, що призводить до високого рівня технологічних втрат води під час транспортування. За оцінками експертів та даними моніторингу відділу житлово-комунального господарства Дніпровської РВА, у окремих громадах втрати у мережах можуть становити до 40-50 відсотків від обсягу піднятої води, що лягає важким тягарем на собівартість послуги та фінансовий стан підприємств. В умовах воєнного стану ситуація ускладнюється пошкодженнями інфраструктури внаслідок ракетних ударів та перебоями в електропостачанні, що порушує гідравлічні режими роботи систем і провокує збільшення кількості поривів.

Показовим прикладом критичної залежності інфраструктури від зовнішніх факторів є ситуація у Солонянській територіальній громаді. Під час затяжних блекаутів осені-зими минулого року, місцеве комунальне підприємство зіткнулося з неможливістю підтримувати необхідний тиск у мережі через недостатню потужність наявних генераторів на насосних станціях другого підйому. Це призвело до того, що верхні вулиці смт Солоне залишалися без води понад три доби. Ситуацію вдалося стабілізувати лише завдяки

оперативному перерозподілу мобільних генераторів, наданих Слобожанською громадою в рамках неформального міжмуніципального співробітництва, що ще раз підкреслює необхідність створення офіційного резервного фонду обладнання на рівні району.

Особливої гостроти набуває проблема забезпечення населення якісною питною водою у громадах, які залежать від привізної води або локальних свердловин зі складним хімічним складом. Дніпровська РВА фіксує, що комунальні підприємства низки громад (зокрема тих, що розташовані на значній відстані від обласного центру) стикаються з дефіцитом реагентів для водопідготовки через порушення логістичних ланцюжків та зростання їх вартості. Це змушує адміністрацію втручатися в процеси забезпечення, координуючи розподіл гуманітарної допомоги у вигляді станцій очистки води та таблетованих реагентів від міжнародних організацій (ЮНІСЕФ, Червоний Хрест). Ефективність менеджменту комунальних підприємств у цьому аспекті оцінюється здатністю оперативно інтегрувати отриману допомогу в технологічні процеси та забезпечити санітарно-епідеміологічну безпеку населення.

Сфера теплопостачання Дніпровського району також характеризується наявністю суттєвих проблем, які впливають на загальну ефективність комунального сектору. Підготовка та проходження опалювального сезону в умовах війни стала головним іспитом для менеджменту комунальних підприємств та координуючої ролі РВА. Аналіз показує, що теплопостачальні підприємства району (передусім КП «Теплоенерго» Дніпровської міської ради та локальні тепломережі у селищах) функціонують в умовах жорсткого дефіциту обігових коштів. Це зумовлено мораторієм на підвищення тарифів для населення, запровадженим державою, при одночасному зростанні цін на енергоносії (газ, електроенергію) та матеріали. Різниця в тарифах, яка мала б компенсуватися з державного бюджету, часто надходить із затримками, що створює касові розриви та загрозу відключення підприємств від енергопостачання. У цьому контексті ефективність управління вимірюється

здатністю керівництва підприємств проводити заходи з енергоефективності, замінювати застарілі котли на сучасні, встановлювати частотні перетворювачі на насосному обладнанні та мінімізувати теплові втрати в мережах через їх ізоляцію [51; 52; 53].

Важливим фактором, що впливає на роботу теплокомуненерго, є забезпечення енергетичної автономності. За координації Дніпровської РВА комунальними підприємствами району було реалізовано масштабну програму зі встановлення генераторів на котельнях та насосних станціях. Проведений аналіз свідчить, що рівень забезпеченості резервними джерелами живлення по району є високим, однак це породжує нову економічну проблему – суттєве зростання собівартості гігакалорії тепла, виробленої на дизельних генераторах, що значно перевищує встановлені тарифи. Це ставить перед органами місцевого самоврядування та РВА завдання пошуку додаткових джерел фінансування для покриття витрат на паливо, що часто здійснюється за рахунок перерозподілу коштів місцевих бюджетів з програм розвитку на програми підтримки (поточного утримання), фактично консервуючи технологічну відсталість.

Аналіз фінансово-економічного стану комунальних підприємств територіальних громад Дніпровського району демонструє тривожну тенденцію до збитковості основної діяльності. Більшість підприємств, особливо у сільській місцевості, є планово-збитковими та залежними від фінансової підтримки засновника (дотацій з місцевого бюджету). Коефіцієнти рентабельності, ліквідності та платоспроможності знаходяться на низькому рівні. Основною причиною такого стану є невідповідність діючих тарифів економічно обґрунтованому рівню витрат. Політична складова процесу тарифоутворення, коли депутати місцевих рад свідомо не підвищують тарифи, побоюючись соціального невдоволення, призводить до хронічного недофінансування регламентних робіт та капітальних ремонтів. В умовах воєнного стану до цього додався фактор зниження платіжної дисципліни населення. Внутрішня міграція, втрата роботи та доходів мешканцями призвели

до накопичення значної дебіторської заборгованості за спожиті послуги. За даними аналізу, рівень оплати населенням житлово-комунальних послуг у перші місяці повномасштабного вторгнення впав до критичних 40-50 відсотків, і хоча станом на кінець звітного періоду ситуація стабілізувалася на рівні 85-90 відсотків, накопичені борги продовжують вимивати обігові кошти підприємств [57; 58].

Специфічним викликом для комунального сектору Дніпровського району стало різке збільшення навантаження на інфраструктуру у зв'язку з прибуттям значної кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Дніпровський район, як відносно безпечна територія та логістичний вузол, прийняв десятки тисяч переселенців з Донецької, Луганської, Запорізької та Херсонської областей. Це призвело до стрімкого зростання обсягів споживання води, водовідведення та продукування твердих побутових відходів. Аналіз діяльності комунальних підприємств з вивезення сміття (наприклад, КП «УРЕА», «Екологія-Д») свідчить про необхідність перегляду схем санітарної очистки населених пунктів та збільшення кратності вивезення відходів. Існуючі полігони ТПВ працюють на межі потужності, а техніка зазнає прискореного амортизаційного зносу. Ефективність реагування на цей виклик є різною у різних громадах: якщо великі громади змогли швидко адаптуватися за рахунок наявного резерву, то малі сільські громади зіштовхнулися з колапсом системи збору сміття, що вимагало втручання районної військової адміністрації для залучення техніки з сусідніх громад або підрядних організацій.

Кадровий потенціал комунальних підприємств також зазнав суттєвого впливу воєнних факторів, що безпосередньо позначилося на ефективності їх роботи. Мобілізаційні процеси призвели до вимивання кваліфікованих кадрів робітничих спеціальностей – водіїв спецтехніки, екскаваторників, слюсарів-ремонтників, електриків. Заміщення цих вакансій є складним завданням через низький рівень заробітної плати у комунальному секторі порівняно з приватним бізнесом або службою в ЗСУ. Аналіз штатної чисельності підприємств показує наявність значної кількості вакантних посад, що змушує наявний персонал

працювати понаднормово, збільшуючи ризики виробничого травматизму та професійного вигорання. Керівники комунальних підприємств змушені залучати до роботи пенсіонерів або проводити перекваліфікацію жінок на посади, які традиційно вважалися чоловічими, однак це не вирішує проблему дефіциту висококваліфікованих інженерних кадрів, необхідних для обслуговування складного обладнання [21; 56].

Оцінюючи систему управління комунальними підприємствами на рівні територіальних громад, слід відзначити недостатній рівень стратегічного планування. У більшості статутів та програм розвитку підприємств відсутні чіткі ключові показники ефективності (KPI), орієнтовані на результат (якість послуги, задоволеність споживача), а переважають показники процесу (освоєння коштів, виконання плану робіт). Фінансові плани часто затверджуються формально, без глибокого аналізу ризиків. Відсутність незалежних наглядових рад на більшості комунальних підприємств району (за винятком деяких великих підприємств обласного центру) робить систему прийняття рішень непрозорою та залежною від волі одноосібного керівника або голови громади. В умовах воєнного стану така централізація є виправданою з точки зору оперативності, але створює ризики корупції та неефективного використання обмежених ресурсів у довгостроковій перспективі.

Водночас, аналіз взаємодії комунальних підприємств з Дніпровською районною військовою адміністрацією дозволяє виявити позитивні зрушення у бік підвищення координації. РВА взяла на себе функцію інтегратора, створивши єдиний інформаційний простір для моніторингу аварійних ситуацій. Запровадження щоденного звітування про стан систем життєзабезпечення дозволяє керівництву району мати реальну картину та оперативно залучати допомогу ДСНС або обласних служб у разі потреби. Ефективність такої моделі була доведена під час ліквідації наслідків ракетних ударів по енергетичній інфраструктурі, коли завдяки скоординованим діям комунальників різних громад та енергетиків вдавалося відновлювати постачання послуг у рекордно короткі терміни.

Окремим напрямом аналізу є оцінка інвестиційної діяльності та залучення зовнішніх ресурсів. В умовах дефіциту місцевих бюджетів, єдиним джерелом розвитку для комунальних підприємств стає міжнародна технічна допомога. Аналіз показує, що активність підприємств у цьому напрямі є нерівномірною. Підприємства міста Дніпра та деяких потужних громад мають спеціальні відділи або фахівців, які займаються написанням грантових заявок, і, як наслідок, отримують значні обсяги допомоги (спецтехніку, генератори високої потужності, труби). Натомість малі комунальні підприємства сільських громад не мають відповідних компетенцій і розраховують виключно на централізований розподіл допомоги через РВА. Це свідчить про необхідність посилення інституційної спроможності комунального сектору району в частині проєктного менеджменту та фандрейзингу.

Значну увагу при аналізі слід приділити питанню управління майном комунальних підприємств. Інвентаризація активів у багатьох громадах не проводилася роками, правовстановлюючі документи на об'єкти нерухомості та земельні ділянки часто відсутні або не оформлені належним чином. Це унеможливує залучення кредитних коштів або інвестицій, оскільки підприємство не може надати заставу. Крім того, відсутність актуальних цифрових карт мереж (ГІС) ускладнює ліквідацію аварій, оскільки ремонтні бригади витрачають час на пошук комунікацій. Цифрова трансформація комунального господарства району знаходиться на початковому етапі і впроваджується переважно фрагментарно.

Узагальнюючи результати аналізу стану та ефективності функціонування комунальних підприємств територіальних громад Дніпровського району, можна констатувати наявність системної кризи, яка була загострена, але не спричинена війною. Ця криза проявляється у фізичному зносі інфраструктури, хронічній фінансовій збитковості, кадровому дефіциті та застарілих методах управління. Комунальні підприємства виживають завдяки героїчним зусиллям персоналу та «ручному управлінню» з боку місцевої влади та військової адміністрації, а не завдяки налагодженим системним процесам.

Ефективність функціонування підприємств є вкрай неоднорідною: якщо великі міські підприємства демонструють здатність до модернізації та залучення інвестицій навіть під час війни, то комунальний сектор сільських громад знаходиться на межі виживання і потребує кардинального перегляду моделі існування. Існуюча система управління, побудована на адміністративному підпорядкуванні та бюджетних дотаціях, вичерпала свій ресурс. Вона не стимулює підприємства до зниження витрат та підвищення якості послуг.

Вплив Дніпровської районної військової адміністрації на ситуацію є стабілізуючим, але обмеженим законодавчими рамками та відсутністю фінансових важелів. РВА успішно виконує функцію кризового менеджера, забезпечуючи фізичний захист об'єктів та координацію в надзвичайних ситуаціях, проте не має інструментів для вирішення глибоких економічних проблем комунальних підприємств. Вирішення виявлених проблем вимагає переходу від тактики «латання дірок» до стратегії системної трансформації, яка включатиме укрупнення підприємств (міжмуніципальну консолідацію), запровадження корпоративного управління, цифровізацію процесів та перегляд тарифної політики. Без цих кроків подальша деградація комунальної інфраструктури району створюватиме реальні загрози для національної безпеки та соціальної стабільності регіону, що потребує розробки конкретних пропозицій щодо удосконалення моделі управління, яким буде присвячено третій розділ даної роботи.

2.3. Оцінка механізмів взаємодії Дніпровської районної військової адміністрації з органами місцевого самоврядування щодо управління комунальним майном

Ефективність публічного управління на рівні району в умовах воєнного стану визначається не лише діяльністю окремих владних інституцій, а передусім якістю та злагодженістю їхньої взаємодії. Для Дніпровського району,

який характеризується складною адміністративно-територіальною структурою та високою концентрацією критичної інфраструктури, побудова конструктивного діалогу між державною вертикаллю, представленою Дніпровською районною військовою адміністрацією, та системою місцевого самоврядування є запорукою стабільності регіону. Оцінка механізмів цієї взаємодії у сфері управління комунальним майном та життєзабезпечення громад дозволяє виявити як сильні сторони існуючої моделі, так і системні розриви, що потребують управлінського корегування.

Взаємодія між Дніпровською районною військовою адміністрацією та органами місцевого самоврядування сімнадцяти територіальних громад району здійснюється у специфічному правовому полі, яке характеризується дуалізмом повноважень. З одного боку, діє конституційний принцип автономії місцевого самоврядування, який закріплює за сільськими, селищними та міськими радами виключне право розпоряджатися комунальною власністю. З іншого боку, імперативи воєнного стану вимагають жорсткої централізації та підпорядкування ресурсів громад цілям оборони та безпеки, що реалізується через повноваження військових адміністрацій. У цій площині механізми взаємодії трансформуються з партнерських, притаманних мирному часу, у координаційно-розпорядчі.

Аналіз практики управління у Дніпровському районі дозволяє виділити та оцінити декілька рівнів взаємодії: адміністративно-правовий, фінансово-бюджетний, організаційно-координаційний та інформаційний. Кожен з цих рівнів має свої інструменти реалізації та специфічні проблеми ефективності.

Адміністративно-правовий рівень взаємодії базується на реалізації владних повноважень РВА щодо видання обов'язкових до виконання розпоряджень. В умовах війни начальник Дніпровської РВА виступає суб'єктом, чії рішення щодо забезпечення правового режиму воєнного стану є пріоритетними. Оцінка цього механізму свідчить про його високу ефективність у критичних ситуаціях. Наприклад, розпорядження про заходи світломаскування, обмеження руху транспорту або підготовку об'єктів укриття

виконуються органами місцевого самоврядування та підпорядкованими їм комунальними підприємствами оперативно та беззаперечно. Це дозволяє швидко мобілізувати комунальну техніку для риття траншей, перевезення бетонних блоків для блокпостів або доставки води. Проте, у питаннях поточного господарювання (затвердження тарифів, реорганізація підприємств, передача майна в оренду) адміністративний тиск з боку РВА часто наштовхується на процедурні обмеження регламентів місцевих рад. У тих громадах, де депутатський корпус продовжує працювати, рішення про виділення коштів або майна приймаються колегіально, що займає час. Тут виникає конфлікт швидкості, коли РВА вимагає негайної дії, а рада змушена дотримуватися процедури скликання сесії та роботи комісій, щоб рішення було легітимним.

Особливої уваги заслуговує оцінка механізмів взаємодії у сфері управління об'єктами цивільного захисту, що перебувають у комунальній власності. Це одна з найбільш чутливих сфер, де інтереси держави та громади перетинаються. Дніпровська РВА, виконуючи контролюючу функцію, проводить аудит стану захисних споруд, що знаходяться на балансі комунальних підприємств (шкіл, лікарень, жеків), і видає приписи щодо їх облаштування. Взаємодія тут будується за схемою: «контроль РВА – виконання ОМС». Практика показує, що цей механізм працює ефективно лише за наявності фінансового ресурсу у громади. РВА може зобов'язати голову громади привести сховище у відповідність до норм, але не може виділити на це кошти з державного бюджету. Таким чином, ефективність взаємодії залежить від спроможності місцевого бюджету та пріоритетності цього питання для голови громади. У Дніпровському районі спостерігається позитивна кореляція: у громадах, де налагоджено тісний контакт між керівництвом РВА та головою громади, питання безпеки вирішуються швидше, часто шляхом залучення позабюджетних коштів бізнесу, що також координується адміністрацією.

Фінансово-бюджетний рівень взаємодії набув нових рис із прийняттям урядової постанови № 252, яка надала військовим адміністраціям (або

виконавчим комітетам за погодженням з РВА) право оперативно керувати бюджетними коштами. Це стало потужним важелем впливу Дніпровської РВА на діяльність комунальних підприємств. Механізм погодження видатків дозволяє РВА контролювати пріоритетність витрат: чи спрямовуються кошти на закупівлю генераторів та палива (що є пріоритетом), чи на некритичні заходи благоустрою (висадка квітів, укладання плитки). Оцінка цього інструменту є неоднозначною. З одного боку, він запобігає нецільовому використанню коштів в умовах війни та дозволяє акумулювати ресурс на потреби оборони. З іншого боку, це створює додатковий бюрократичний бар'єр для комунальних підприємств, які змушені обґрунтовувати кожен платіж перед фінансовим управлінням РВА, що іноді сповільнює розрахунки з постачальниками. Тим не менш, саме цей механізм дозволив утримати фінансову дисципліну в районі та забезпечити безперебійне фінансування захищених статей видатків комунальних установ.

Крім того, важливим аспектом фінансової взаємодії є роль РВА у просуванні платежів через органи Державної казначейської служби. В умовах обмеженої ліквідності єдиного казначейського рахунку діє черговість платежів, визначена постановою Кабміну № 590. клопотання Дніпровської РВА часто стають вирішальним аргументом для казначейства щодо першочергового проведення платежів комунальних підприємств за електроенергію, газ чи аварійні матеріали, що рятує підприємства від зупинки.

Організаційно-координаційний рівень взаємодії реалізується через діяльність спільних робочих органів: штабів, комісій, робочих груп. Найбільш дієвим інструментом у Дніпровському районі зарекомендував себе Районний штаб з підготовки до опалювального сезону. Цей майданчик дозволяє зібрати за одним столом керівників громад, директорів теплопостачальних та водопровідних підприємств, представників газових служб та ДТЕК. Ефективність такої взаємодії полягає у горизонтальній інтеграції: РВА виступає модератором, який допомагає вирішувати міжвідомчі конфлікти, наприклад, щодо підключення котелень до електромереж або реструктуризації боргів за газ.

Без такого арбітражу комунальні підприємства часто не можуть достукатися до монополістів. Також важливою є координація у сфері поводження з твердими побутовими відходами. Оскільки полігони ТПВ часто обслуговують декілька громад, РВА модерує домовленості про спільне використання інфраструктури та маршрути сміттєвозів, що особливо актуально при блокуванні доріг блокпостами.

Окремим вектором організаційної взаємодії є управління майном, що передається як гуманітарна допомога. Міжнародні донори (USAID, IOM, ООН) зазвичай співпрацюють з державними органами влади, тобто з РВА, а не напряму з окремими комунальними підприємствами. Дніпровська РВА виступає тут як хаб: вона акумулює заявки від громад, верифікує потреби, отримує вантажі (генератори, труби, екскаватори) та розподіляє їх між комунальними підприємствами району. Оцінка цього механізму свідчить про його високу ефективність з точки зору справедливості розподілу ресурсів. РВА має цілісну картину пошкоджень та дефіцитів по всьому району, тому може направити допомогу туди, де вона найбільш потрібна, а не туди, де є більш активний лобіст. Процедура передачі майна з балансу РВА на баланс комунальних підприємств громад вимагає чіткого документального супроводу, і тут РВА надає методичну допомогу юристам місцевих рад.

Інформаційний рівень взаємодії набув критичного значення в епоху гібридних загроз. Дніпровська РВА виступає єдиним центром верифікації інформації про стан систем життєзабезпечення. Комунальні підприємства зобов'язані надавати оперативні зведення про аварії, запаси палива та реагентів. Натомість РВА доводить до відома громад інформацію про загрози ракетних ударів, графіки віялових відключень електроенергії (отримані від Укренерго) та зміни у законодавстві. Оцінка ефективності інформаційного обміну виявляє певну асиметрію: вертикаль «РВА – громада» працює швидко (через закриті чати у месенджерах, систему оповіщення), тоді як зворотний зв'язок від сільських комунальних підприємств іноді затримується через відсутність

автоматизованих систем диспетчеризації. Це створює ризики запізненого реагування на локальні кризи.

Специфіка взаємодії Дніпровської РВА з органами місцевого самоврядування також диференціюється залежно від типу громади. Взаємодія з Дніпровською міською радою будується на принципах партнерства та невторчання у дріб'язкові питання, оскільки обласний центр має потужний адміністративний та фінансовий ресурс. Тут роль РВА зводиться до координації на стратегічному рівні (оборона міста, евакуаційні шляхи). Натомість взаємодія з малими сільськими громадами носить характер патронату та прямого управління. Фахівці РВА часто змушені виконувати роботу за спеціалістів сільських рад: розробляти паспорти бюджетних програм, писати технічні завдання для закупівель, готувати кадрові документи. У цьому контексті РВА фактично компенсує інституційну слабкість місцевого самоврядування на периферії району.

Аналіз проблемних аспектів взаємодії дозволяє виділити «больові точки». По-перше, це відсутність єдиної затвердженої стратегії розвитку комунальної інфраструктури району на час війни та повоєнний період. Дії часто носять ситуативний характер («гасіння пожеж»). По-друге, це невизначеність правового статусу комунального майна у разі його пошкодження внаслідок бойових дій: хто має фінансувати експертизу та відновлення – власник (громада) чи держава через РВА? Механізм державної компенсації є складним і тривалим, а громади часто не мають коштів на оперативний ремонт. По-третє, це комунікаційні розриви на рівні середньої ланки: якщо керівники (голова РВА та голови громад) спілкуються постійно, то взаємодія між начальниками відділів ЖКГ та директорами комунальних підприємств іноді гальмується через відомчу роз'єднаність та відсутність єдиних протоколів.

Також слід зазначити про проблему інституційної пам'яті та кадрової ротації. Часта зміна керівників РВА або голів громад може порушувати напрацьовані неформальні зв'язки, на яких часто тримається взаємодія в екстремальних умовах. Тому вкрай важливим є переведення взаємодії у

площину формалізованих регламентів та алгоритмів, які б працювали незалежно від персоналій.

Окремим викликом є взаємодія у сфері мобілізаційної підготовки. РВА відповідає за виконання мобілізаційних планів, що включає вилучення техніки комунальних підприємств для потреб ЗСУ. Це створює конфлікт інтересів: вилучення єдиного екскаватора у сільського комунгоспу паралізує його роботу з ліквідації поривів водопроводу. Механізм взаємодії тут має бути філігранним: РВА повинна знаходити баланс між потребами фронту та тилу, захищаючи критично необхідну техніку через процедури бронювання. Оцінка практики показує, що Дніпровській РВА вдається знаходити компромісні рішення, залучаючи техніку приватних агрохолдингів замість комунальної, де це можливо.

Підсумовуючи оцінку механізмів взаємодії, можна стверджувати, що модель відносин між Дніпровською районною військовою адміністрацією та органами місцевого самоврядування трансформувалася у дієву систему кризового менеджменту. Вона базується на поєднанні жорсткої вертикальної субординації у питаннях безпеки та горизонтальної координації у питаннях господарювання. РВА успішно виконує роль інтегратора, арбітра та лобіста інтересів громад перед центральною владою та міжнародними партнерами.

Однак існуюча модель має ознаки «ручного управління» і значною мірою залежить від суб'єктивних факторів. Для забезпечення довгострокової стійкості комунального сектору необхідно переходити до інституціоналізації взаємодії: укладання договорів про міжмуніципальне співробітництво під егідою РВА, створення єдиних районних диспетчерських служб, запровадження цифрових інструментів управління майном. Ключовим завданням на перспективу є збереження автономії місцевого самоврядування як основи демократії при одночасному посиленні координуючої ролі держави для гарантування безпекових стандартів. Виявлені в цьому розділі проблеми та диспропорції стануть основою для розробки пропозицій щодо удосконалення моделі управління, які будуть представлені у заключній частині роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз системи управління комунальним сектором Дніпровського району, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Показано організаційно-правову характеристику діяльності Дніпровської районної військової адміністрації у сфері забезпечення життєдіяльності району. Встановлено, що адміністрація адаптувала свою структуру до викликів війни через створення спеціалізованих координаційних штабів. Проте виявлено, що ефективність її впливу на комунальний сектор стримується відсутністю прямих важелів управління господарською діяльністю підприємств у громадах, де діють обрані ради, та відсутністю власного бюджету розвитку.

2. Проаналізовано стан та ефективність функціонування комунальних підприємств територіальних громад Дніпровського району. Діагностовано системну кризу комунального сектору: критичний рівень зношеності інфраструктури (понад 60%), хронічна збитковість через невідповідність тарифів та висока залежність від бюджетних дотацій. Виявлено значні диспропорції у спроможності громад: найбільш вразливими є малі сільські підприємства, які страждають від кадрового дефіциту та відсутності проектного менеджменту.

3. Оцінено механізми взаємодії Дніпровської районної військової адміністрації з органами місцевого самоврядування щодо управління комунальним майном. Визначено, що поточна модель взаємодії базується переважно на «ручному управлінні» та адміністративному тиску, що є ефективним для кризового реагування, але вразливим у довгостроковій перспективі. Встановлено, що найбільш дієвими інструментами стали погодження бюджетних видатків (постанова № 252) та централізований розподіл гуманітарної допомоги.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Розробка механізмів підвищення ефективності координації діяльності комунальних підприємств з боку районної військової адміністрації

Результати аналітичного дослідження, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, переконливо засвідчили, що традиційна модель управління комунальним сектором Дніпровського району, яка базувалася на автономності територіальних громад та залишковому принципі фінансування, вичерпала свій ресурс ефективності в умовах правового режиму воєнного стану. Виявлені диспропорції у ресурсному забезпеченні громад, критична зношеність інфраструктури та необхідність оперативного реагування на безпекові загрози вимагають кардинальної зміни управлінської парадигми. Формування сучасної моделі управління комунальним підприємством має відбуватися не шляхом косметичних змін, а через впровадження інноваційних концептуальних підходів, які б інтегрували питання економічної ефективності, фізичної безпеки та соціальної стійкості в єдиний механізм. У цій новій архітектурі Дніпровська районна військова адміністрація повинна трансформуватися з органу нагляду в центр стратегічної координації та інтеграції зусиль.

Концептуальною основою пропонованої моделі має стати перехід від парадигми «надання послуг» до парадигми «забезпечення життєстійкості». Якщо в мирний час ключовими показниками ефективності (KPI) комунального підприємства були прибутковість та якість послуги, то в умовах гібридних загроз на перший план виходить здатність системи функціонувати в умовах стресу, швидко відновлюватися після пошкоджень та адаптуватися до дефіциту ресурсів. Для Дніпровського району це означає необхідність розробки та

впровадження адаптивної кластерно-мережевої моделі управління. Суть цієї інновації полягає у відмові від жорсткої прив'язки спроможності комунального підприємства до меж однієї громади (особливо малої сільської) та переході до спільного використання ресурсів на рівні району під егідою РВА.

Ключовим механізмом підвищення ефективності координації у запропонованій моделі є створення при Дніпровській районній військовій адміністрації постійно діючого Координаційного центру стійкості комунальної інфраструктури. На відміну від існуючих тимчасових штабів, цей орган має функціонувати на постійній основі та мати розширені повноваження. Його завданням має стати не лише реагування на аварії, а й стратегічне планування розвитку мереж району як єдиного організму. До складу Центру мають входити не лише чиновники, а й головні інженери ключових підприємств, що дозволить приймати технічно обґрунтовані рішення. Інноваційність цього підходу полягає у впровадженні матричної системи управління: комунальні підприємства залишаються у власності громад (вертикаль адміністративного підпорядкування), але у питаннях безпеки, мобілізації ресурсів та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій вони оперативного підпорядковуються Координаційному центру РВА (горизонталь функціональної координації).

Важливим елементом нової моделі є впровадження уніфікованих стандартів безпеки та протоколів дій для всіх комунальних підприємств району, незалежно від їх підпорядкування. РВА має розробити та затвердити «Районний стандарт комунальної безпеки», який включатиме вимоги до енергоавтономності (наявність генераторів на певний відсоток потужності), фізичного захисту об'єктів (габіони, бетонні укриття), кібербезпеки та наявності аварійного запасу матеріалів. Виконання цього стандарту має стати обов'язковою умовою для погодження РВА бюджетних видатків громади або отримання гуманітарної допомоги. Такий механізм «м'якого примусу» дозволить вирівняти рівень захищеності критичної інфраструктури у всьому районі, підтягнувши слабкі сільські громади до рівня міста Дніпра.

Для подолання проблеми інституційної слабкості малих комунальних підприємств пропонується впровадити механізм кластеризації або міжмуніципального співробітництва, ініціатором якого має виступати саме РВА. Аналіз показав, що утримувати повноцінний водоканал чи службу благоустрою з парком спецтехніки для громади з населенням у 5-10 тисяч осіб є економічно нерентабельним. Тому РВА повинна виступити модератором процесу об'єднання зусиль сусідніх громад для створення спільних комунальних підприємств (кластерів). Наприклад, створення єдиного для 3-4 громад підприємства з поводження з відходами дозволить оптимізувати маршрути сміттевозів, залучити інвестиції у сортувальну лінію та знизити тарифи. Роль РВА у цьому процесі полягає у наданні юридичного супроводу, медіації переговорів між головами громад та гарантуванні дотримання інтересів усіх учасників кооперації.

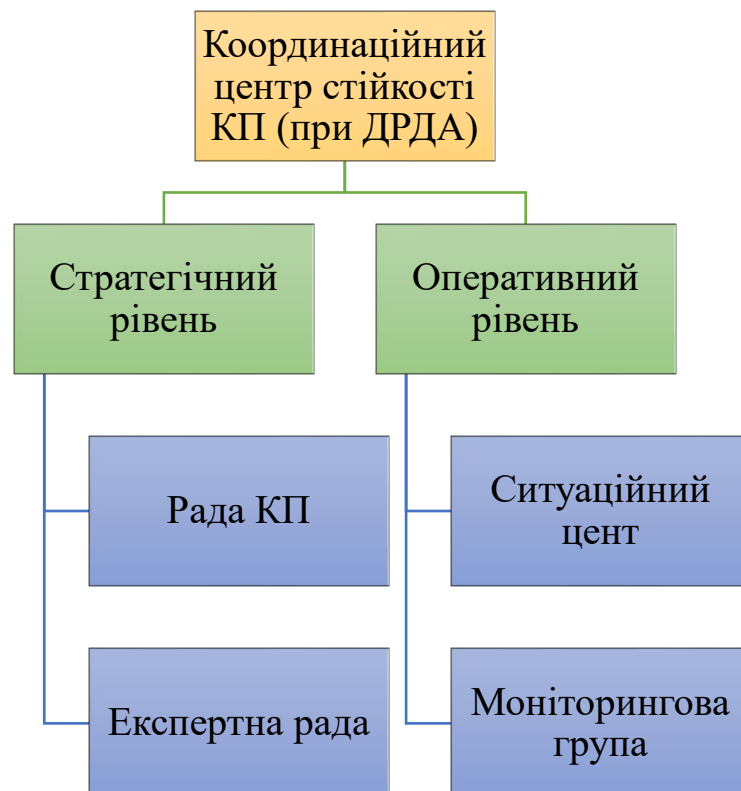


Рис. 3.1 Модель Координаційного центру стійкості КП Джерело: розроблено автором

Підвищення ефективності координації неможливе без цифрової трансформації управлінських процесів. Інноваційна модель передбачає створення Єдиної геоінформаційної системи (ГІС) комунальних мереж Дніпровського району. Наразі інформація про стан трубопроводів та кабелів розрізнена і часто зберігається на паперових носіях. Впровадження цифрової платформи, до якої матимуть доступ диспетчерські служби всіх громад та ситуаційний центр РВА, дозволить у режимі реального часу моніторити аварійні відключення, тиск у системі та рівень запасів палива. Це скоротить час прийняття рішень під час ліквідації наслідків обстрілів з годин до хвилин. РВА має стати держателем цієї системи, забезпечуючи захист даних та верифікацію інформації [59].

Ще одним напрямом удосконалення механізмів координації є запровадження системи спільного управління резервами. Пропонується створити на базі одного з потужних комунальних підприємств району (або на окремому майданчику) Районний матеріальний резерв, який перебуватиме в оперативному управлінні РВА. Цей резерв має включати труби різного діаметру, засувки, кабелі, мобільні котельні та генератори. Механізм його використання має бути максимально спрощеним: у разі аварії у будь-якій громаді РВА своїм розпорядженням виділяє матеріали з резерву з умовою їх подальшого повернення або компенсації громадою після стабілізації ситуації. Це дозволить вирішити проблему відсутності обігових коштів у малих підприємств в момент кризи та забезпечить безперервність надання послуг.

Вдосконалення кадрової координації також є складовою нової моделі. РВА повинна ініціювати створення «кадрового пулу» фахівців критичних спеціальностей (екскаваторників, зварювальників, енергетиків) на рівні району. Це передбачає створення єдиної бази даних фахівців та механізму їх тимчасового відрядження з одного підприємства на інше у разі виробничої необхідності або мобілізації основного працівника. РВА також може виступати замовником програм перекваліфікації та навчання для комунальників,

залучаючи грантові кошти міжнародних донорів для організації тренінгів з тактичної медицини, мінної безпеки та експлуатації сучасного обладнання.

Фінансово-економічний аспект координації потребує переходу від ручного погодження платежів до програмно-цільового методу управління відновленням. РВА повинна акумулювати потреби громад у відновленні та модернізації інфраструктури у єдиний «Інвестиційний паспорт комунального сектору Дніпровського району». Цей документ має стати основою для переговорів з міжнародними фондами та урядом. Замість хаотичних запитів від окремих сіл, донори отримуватимуть верифікований та пріоритезований список проєктів, підкріплений гарантіями РВА. Це значно підвищить ймовірність залучення фінансування та прозорість його використання.

Важливим елементом інноваційної моделі є запровадження системи рейтингового оцінювання ефективності роботи комунальних підприємств та голів громад у сфері ЖКГ. РВА має розробити чітку систему індикаторів (час реагування на аварію, відсоток втрат у мережах, рівень оплати послуг, стан укриттів) і щоквартально формувати рейтинг. Публічність такого рейтингу стане стимулом для органів місцевого самоврядування покращувати роботу своїх комунальних підприємств, а для РВА – інструментом виявлення «слабких ланок», що потребують управлінського втручання.

Особливу увагу в новій моделі слід приділити комунікаційній координації. В умовах інформаційної війни РВА має стати єдиним вікном комунікації з населенням щодо стану систем життєзабезпечення. Комунальні підприємства повинні працювати за єдиними темниками та алгоритмами інформування, розробленими прес-службою РВА, щоб уникнути паніки та дезінформації. Централізація комунікації дозволить ефективніше доносити до споживачів необхідність економії ресурсів або своєчасної сплати за послуги.

Реалізація запропонованих механізмів вимагає нормативного врегулювання на рівні району. Пропонується прийняття спільного розпорядження начальника РВА та рішень сесій місцевих рад про затвердження «Регламенту взаємодії в умовах надзвичайних ситуацій», який юридично

закріпить алгоритми співпраці, відповідальність сторін та процедури використання спільних ресурсів. Такий документ легітимізує координуючу роль РВА та зніме питання втручання у господарську діяльність самоврядування, перевівши їх у площину договірних відносин заради спільної безпеки.

Таким чином, розробка та впровадження механізмів підвищення ефективності координації діяльності комунальних підприємств з боку Дніпровської районної військової адміністрації передбачає комплексний підхід, що охоплює організаційні, технічні, фінансові та кадрові аспекти. Запропонована модель трансформує РВА з контролера на архітектора безпекового простору району, а комунальні підприємства – з розрізнених господарюючих суб'єктів на елементи єдиної інтегрованої системи життєзабезпечення. Це дозволить не лише ефективно протистояти викликам воєнного часу, але й закласти інституційний фундамент для повоєнної модернізації регіону на засадах стійкості та інноваційності. Наступним кроком у розкритті теми стане деталізація інструментів запровадження цифрових технологій та інноваційних підходів, що буде висвітлено у наступному підрозділі роботи.

Стратегічний курс на модернізацію системи публічного управління в Україні, поєднаний з екстремальними викликами воєнного часу, вимагає докорінного перегляду технологічних та управлінських підходів до функціонування комунального сектору. Традиційні методи господарювання, що базувалися на екстенсивному використанні ресурсів, паперовому документообігу та реактивному стилі реагування на аварійні ситуації, в умовах дефіциту бюджетних коштів та людського капіталу демонструють свою повну неспроможність. У цьому контексті запровадження інновацій та цифрова трансформація комунальних підприємств Дніпровського району перестають бути питанням престижу чи віддаленої перспективи, а стають безальтернативною умовою виживання та забезпечення життєстійкості територіальних громад. Роль Дніпровської районної військової адміністрації у

цьому процесі полягає у виконанні функції драйвера змін, архітектора єдиного цифрового простору та гаранта кібербезпеки критичної інфраструктури.

Цифровізація управління комунальним сектором на рівні району має розглядатися як комплексний процес створення «цифрового двійника» (Digital Twin) інфраструктури, що дозволяє моделювати процеси, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі великих даних (Big Data). Першочерговим кроком у цьому напрямі має стати впровадження єдиної Геоінформаційної системи (ГІС) моніторингу комунальних мереж та активів Дніпровського району. На сьогодні інформація про проходження водопровідних труб, теплотрас, електричних кабелів у більшості сільських громад зберігається у вигляді застарілих паперових схем, які часто не відповідають дійсності, або взагалі існує лише в пам'яті старожилів-комунальників. Це призводить до того, що при ліквідації наслідків ракетних обстрілів або поривів аварійні бригади витрачають дорогоцінний час на пошук місця пошкодження та запірної арматури.

Створення районної ГІС під егідою РВА передбачає оцифрування всіх інженерних мереж з прив'язкою до географічних координат. Система повинна містити шари даних про тип комунікацій, матеріал труб, рік їх укладання, діаметр, глибину залягання та історію ремонтів. Інноваційність підходу полягає у тому, що РВА виступає держателем центрального серверу (хмарного сховища) та адміністратором системи, надаючи доступ до неї комунальним підприємствам громад через захищені канали зв'язку. Це дозволяє вирішити проблему фінансової неспроможності малих громад самостійно закупити та обслуговувати дороге програмне забезпечення. Оперативний доступ до ГІС дозволить диспетчерам РВА та керівникам комунальних підприємств миттєво моделювати зони відключення у разі аварії, планувати маршрути об'їзду для спецтехніки та координувати земляні роботи, щоб уникнути пошкодження суміжних комунікацій. В умовах війни ГІС також стає інструментом фіксації руйнувань: кожен пошкоджений об'єкт наноситься на карту з фотофіксацією та

описом, що значно спрощує процес подальшої оцінки збитків та формування заявок на відновлення для міжнародних донорів.

Наступним важливим вектором цифровізації є впровадження технологій Інтернету речей (IoT) та системи «розумного обліку» (Smart Metering). Проблема значних комерційних втрат води та тепла, виявлена у другому розділі, може бути вирішена лише шляхом повної диспетчеризації вузлів обліку. Встановлення загальнобудинкових лічильників та датчиків тиску з модулями дистанційної передачі даних дозволить в режимі реального часу відслідковувати баланс споживання та миттєво виявляти витoki. Для Дніпровського району пропонується реалізація пілотного проекту зі створення єдиної автоматизованої системи комерційного обліку енергоресурсів (АСКОЕ) для об'єктів бюджетної сфери (шкіл, садочків, лікарень). РВА, маючи доступ до цієї системи, зможе контролювати енергоефективність кожної установи та обґрунтованість витрат на опалення. Крім того, впровадження датчиків відкриття люків, рівня води у резервуарах та вібрації на насосних агрегатах дозволить перейти від системи планово-попереджувальних ремонтів до ремонтів за технічним станом, що значно зекономить ресурси підприємств.

Цифрова трансформація також має охопити сферу взаємодії комунальних підприємств зі споживачами. Створення єдиного районного контакт-центру або впровадження чат-ботів у популярних месенджерах дозволить автоматизувати процес передачі показників лічильників, оплати послуг та інформування про аварійні відключення. Це не лише підвищить рівень сервісу, але й покращить платіжну дисципліну. РВА може ініціювати створення уніфікованої платформи «Комунальний кабінет мешканця Дніпровського району», де кожен житель зможе бачити стан свого рахунку, графік вивезення сміття та отримувати сповіщення від цивільного захисту. Інтеграція цієї платформи з системою «Дія» або банківськими додатками спростить процес оплати та ідентифікації пільговиків.

Окрім технологічних інновацій, удосконалення моделі управління вимагає впровадження організаційно-управлінських інновацій, зокрема концепції

«ощадливого виробництва» (Lean Management) адаптованої до публічного сектору. Цей підхід передбачає постійний аналіз виробничих процесів з метою виявлення та усунення будь-яких видів втрат (зайвих рухів, очікування, надлишкових запасів). Для комунальних підприємств це може означати оптимізацію логістичних маршрутів сміттевозів, скорочення часу узгодження документів, зменшення енергоємності технологічних процесів. РВА може виступати організатором навчальних тренінгів для менеджменту комунальних підприємств з основ Lean-технологій, залучаючи експертів з бізнес-середовища або міжнародних проєктів технічної допомоги.

Важливим напрямом інноваційного розвитку є перехід до принципів циркулярної економіки у сфері поводження з відходами. Традиційна модель «зібрати – вивезти – захоронити», яка домінує у більшості громад району, є екологічно небезпечною та економічно неефективною. Інноваційний підхід передбачає впровадження роздільного збору сміття, глибоке сортування та переробку вторинної сировини, а також використання органічної фракції відходів для виробництва біогазу або компосту. Враховуючи високу вартість будівництва сміттепереробних заводів, РВА повинна ініціювати створення міжмуніципального індустріального парку з переробки відходів, де комунальні підприємства виступатимуть постачальниками сировини, а приватні інвестори або донорські організації фінансуватимуть технологічні лінії. Це дозволить перетворити сміття з джерела витрат на джерело доходу для громад.

Енергетичний менеджмент є ще однією сферою, де необхідне впровадження інновацій. В умовах енергетичного терору з боку агресора, забезпечення автономності об'єктів критичної інфраструктури виходить на перший план. Окрім традиційних дизельних генераторів, які є дорогими в експлуатації, необхідно впроваджувати технології когенерації (одночасного виробництва тепла та електроенергії) на газових котельнях, встановлювати сонячні електростанції на дахах виробничих приміщень водоканалів та використовувати теплові насоси. РВА повинна взяти на себе роль ініціатора проведення енергоаудитів всіх комунальних підприємств району та розробки

інвестиційних паспортів енергоефективності. Наявність таких документів є обов'язковою умовою для залучення дешевих кредитів або грантів від фондів NEFCO, E5P чи Світового банку. Інноваційним рішенням може стати створення «енергетичних кооперативів» за участю громади та бізнесу для фінансування будівництва локальних джерел генерації.

Впровадження інновацій неможливе без цифровізації документообігу. Перехід на системи електронного документообігу (СЕД) між РВА, органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами дозволить пришвидшити проходження управлінських рішень, забезпечити контроль за виконанням доручень та зекономити значні кошти на папері та логістиці. Використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП) має стати стандартом для всіх керівників комунальної сфери. РВА повинна забезпечити методичний супровід цього процесу, розробивши типові інструкції з діловодства в електронній формі.

Особливу увагу в процесі цифровізації слід приділити питанням кібербезпеки. Комунальні підприємства, які керують об'єктами критичної інфраструктури, є пріоритетними цілями для хакерських атак ворога. Злам системи управління водопостачанням або теплопостачанням може призвести до техногенної катастрофи. Тому інноваційна модель управління передбачає створення багаторівневої системи кіберзахисту. РВА спільно з фахівцями Держспецзв'язку та СБУ повинна проводити регулярні аудити захищеності ІТ-систем комунальних підприємств, контролювати оновлення програмного забезпечення, розмежування прав доступу та використання ліцензійного софту. Необхідно впровадити протоколи «кібергігієни» для персоналу та забезпечити фізичне від'єднання технологічних мереж (SCADA) від публічної мережі Інтернет.

Фінансування інновацій та цифровізації в умовах дефіциту місцевих бюджетів є складним завданням. Проте, саме інноваційні проекти мають найбільші шанси на отримання грантової підтримки. Міжнародні програми, такі як «U-LEAD з Європою», USAID «HOVERLA», цифрові програми

Європейського Союзу, активно підтримують ініціативи Smart City та Green Deal. Дніпровська РВА повинна створити Проектний офіс цифрової трансформації, який допомагатиме громадам готувати якісні проєктні заявки. Інноваційним механізмом фінансування може стати також енергосервіс (ЕСКО), коли приватний інвестор вкладає кошти в енергоефективне обладнання (наприклад, заміну насосів на водоканалі), а повернення інвестицій відбувається за рахунок отриманої економії енергоресурсів. Цей механізм дозволяє модернізувати основні фонди без залучення бюджетних коштів.

Важливим аспектом є також соціальна складова інновацій. Цифровізація не повинна призводити до «цифрової нерівності», коли мешканці віддалених сіл або люди похилого віку втрачають доступ до послуг через невміння користуватися смартфонами. Тому паралельно з впровадженням онлайн-сервісів необхідно зберігати можливість фізичного обслуговування та проводити роз'яснювальну роботу. РВА може ініціювати програми цифрової грамотності для населення на базі бібліотек або ЦНАПів.

Крім того, інноваційні підходи мають застосовуватися і в кадровій політиці. Впровадження дистанційних форм роботи для адміністративного персоналу комунальних підприємств, використання систем електронного навчання та тестування співробітників, автоматизація кадрового обліку – все це дозволить підвищити продуктивність праці. РВА може стати платформою для обміну кращими практиками, організовуючи хакатони та конкурси інноваційних ідей серед працівників комунальної сфери району.

Впровадження системи управління активами (Asset Management) на основі міжнародних стандартів ISO 55000 є ще одним інноваційним кроком. Ця система дозволяє перейти від ситуативного реагування на аварії до стратегічного управління життєвим циклом основних засобів. Вона передбачає оцінку вартості володіння активом, прогнозування його виходу з ладу та планування інвестицій на роки вперед. Для комунальних підприємств це означає зміну філософії: головним стає не «освоєння бюджету», а мінімізація

вартості життєвого циклу інфраструктури при збереженні заданого рівня якості послуг.

Підсумовуючи, слід зазначити, що запровадження інноваційних підходів та цифровізації в управлінні комунальним сектором Дніпровського району є складним, багатовекторним процесом, який вимагає політичної волі, фінансових ресурсів та зміни менталітету управлінців. Дніпровська районна військова адміністрація у цьому процесі відіграє ключову інтегруючу роль, об'єднуючи розрізнені ініціативи громад у єдину цифрову екосистему. Реалізація запропонованих заходів – від впровадження ГІС та Smart Metering до розвитку енергосервісу та кібербезпеки – дозволить створити прозору, керовану та стійку систему життєзабезпечення, здатну ефективно функціонувати як в умовах війни, так і в період повоєнного відновлення. Цифрова трансформація комунального господарства – це не лише про технології, це про нову якість публічного управління, орієнтованого на людину та її безпеку.

3.2. Запровадження інноваційних підходів та цифровізації в управлінні комунальним сектором району

Стратегічний курс на модернізацію системи публічного управління в Україні, поєднаний з екстремальними викликами воєнного часу, вимагає докорінного перегляду технологічних та управлінських підходів до функціонування комунального сектору. Традиційні методи господарювання, що базувалися на екстенсивному використанні ресурсів, паперовому документообігу та реактивному стилі реагування на аварійні ситуації, в умовах дефіциту бюджетних коштів та людського капіталу демонструють свою повну неспроможність. У цьому контексті запровадження інновацій та цифрова трансформація комунальних підприємств Дніпровського району перестають бути питанням престижу чи віддаленої перспективи, а стають безальтернативною умовою виживання та забезпечення життєстійкості територіальних громад. Роль Дніпровської районної військової адміністрації у

цьому процесі полягає у виконанні функції драйвера змін, архітектора єдиного цифрового простору та гаранта кібербезпеки критичної інфраструктури.

Цифровізація управління комунальним сектором на рівні району має розглядатися як комплексний процес створення «цифрового двійника» (Digital Twin) інфраструктури, що дозволяє моделювати процеси, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі великих даних (Big Data). Першочерговим кроком у цьому напрямі має стати впровадження єдиної Геоінформаційної системи (ГІС) моніторингу комунальних мереж та активів Дніпровського району. На сьогодні інформація про проходження водопровідних труб, теплотрас, електричних кабелів у більшості сільських громад зберігається у вигляді застарілих паперових схем, які часто не відповідають дійсності, або взагалі існує лише в пам'яті старожилів-комунальників. Це призводить до того, що при ліквідації наслідків ракетних обстрілів або поривів аварійні бригади витрачають дорогоцінний час на пошук місця пошкодження та запірної арматури.

Створення районної ГІС під егідою РВА передбачає оцифрування всіх інженерних мереж з прив'язкою до географічних координат. Система повинна містити шари даних про тип комунікацій, матеріал труб, рік їх укладання, діаметр, глибину залягання та історію ремонтів. Інноваційність підходу полягає у тому, що РВА виступає держателем центрального серверу (хмарного сховища) та адміністратором системи, надаючи доступ до неї комунальним підприємствам громад через захищені канали зв'язку. Це дозволяє вирішити проблему фінансової неспроможності малих громад самостійно закупити та обслуговувати дороге програмне забезпечення. Оперативний доступ до ГІС дозволить диспетчерам РВА та керівникам комунальних підприємств миттєво моделювати зони відключення у разі аварії, планувати маршрути об'їзду для спецтехніки та координувати земляні роботи, щоб уникнути пошкодження суміжних комунікацій. В умовах війни ГІС також стає інструментом фіксації руйнувань: кожен пошкоджений об'єкт наноситься на карту з фотофіксацією та

описом, що значно спрощує процес подальшої оцінки збитків та формування заявок на відновлення для міжнародних донорів.

Наступним важливим вектором цифровізації є впровадження технологій Інтернету речей (IoT) та системи «розумного обліку» (Smart Metering). Проблема значних комерційних втрат води та тепла, виявлена у другому розділі, може бути вирішена лише шляхом повної диспетчеризації вузлів обліку. Встановлення загальнобудинкових лічильників та датчиків тиску з модулями дистанційної передачі даних дозволить в режимі реального часу відслідковувати баланс споживання та миттєво виявляти витoki. Для Дніпровського району пропонується реалізація пілотного проекту зі створення єдиної автоматизованої системи комерційного обліку енергоресурсів (АСКОЕ) для об'єктів бюджетної сфери (шкіл, садочків, лікарень). РВА, маючи доступ до цієї системи, зможе контролювати енергоефективність кожної установи та обґрунтованість витрат на опалення. Крім того, впровадження датчиків відкриття люків, рівня води у резервуарах та вібрації на насосних агрегатах дозволить перейти від системи планово-попереджувальних ремонтів до ремонтів за технічним станом, що значно зекономить ресурси підприємств.

Цифрова трансформація також має охопити сферу взаємодії комунальних підприємств зі споживачами. Створення єдиного районного контакт-центру або впровадження чат-ботів у популярних месенджерах дозволить автоматизувати процес передачі показників лічильників, оплати послуг та інформування про аварійні відключення. Це не лише підвищить рівень сервісу, але й покращить платіжну дисципліну. РВА може ініціювати створення уніфікованої платформи «Комунальний кабінет мешканця Дніпровського району», де кожен житель зможе бачити стан свого рахунку, графік вивезення сміття та отримувати сповіщення від цивільного захисту. Інтеграція цієї платформи з системою «Дія» або банківськими додатками спростить процес оплати та ідентифікації пільговиків.

Окрім технологічних інновацій, удосконалення моделі управління вимагає впровадження організаційно-управлінських інновацій, зокрема концепції

«ощадливого виробництва» (Lean Management) адаптованої до публічного сектору. Цей підхід передбачає постійний аналіз виробничих процесів з метою виявлення та усунення будь-яких видів втрат (зайвих рухів, очікування, надлишкових запасів). Для комунальних підприємств це може означати оптимізацію логістичних маршрутів сміттевозів, скорочення часу узгодження документів, зменшення енергоємності технологічних процесів. РВА може виступати організатором навчальних тренінгів для менеджменту комунальних підприємств з основ Lean-технологій, залучаючи експертів з бізнес-середовища або міжнародних проєктів технічної допомоги.

Важливим напрямом інноваційного розвитку є перехід до принципів циркулярної економіки у сфері поводження з відходами. Традиційна модель «зібрати – вивезти – захоронити», яка домінує у більшості громад району, є екологічно небезпечною та економічно неефективною. Інноваційний підхід передбачає впровадження роздільного збору сміття, глибоке сортування та переробку вторинної сировини, а також використання органічної фракції відходів для виробництва біогазу або компосту. Враховуючи високу вартість будівництва сміттепереробних заводів, РВА повинна ініціювати створення міжмуніципального індустріального парку з переробки відходів, де комунальні підприємства виступатимуть постачальниками сировини, а приватні інвестори або донорські організації фінансуватимуть технологічні лінії. Це дозволить перетворити сміття з джерела витрат на джерело доходу для громад.

Енергетичний менеджмент є ще однією сферою, де необхідне впровадження інновацій. В умовах енергетичного терору з боку агресора, забезпечення автономності об'єктів критичної інфраструктури виходить на перший план. Окрім традиційних дизельних генераторів, які є дорогими в експлуатації, необхідно впроваджувати технології когенерації (одночасного виробництва тепла та електроенергії) на газових котельнях, встановлювати сонячні електростанції на дахах виробничих приміщень водоканалів та використовувати теплові насоси. РВА повинна взяти на себе роль ініціатора проведення енергоаудитів всіх комунальних підприємств району та розробки

інвестиційних паспортів енергоефективності. Наявність таких документів є обов'язковою умовою для залучення дешевих кредитів або грантів від фондів NEFCO, E5P чи Світового банку. Інноваційним рішенням може стати створення «енергетичних кооперативів» за участю громади та бізнесу для фінансування будівництва локальних джерел генерації.

Впровадження інновацій неможливе без цифровізації документообігу. Перехід на системи електронного документообігу (СЕД) між РВА, органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами дозволить пришвидшити проходження управлінських рішень, забезпечити контроль за виконанням доручень та зекономити значні кошти на папері та логістиці. Використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП) має стати стандартом для всіх керівників комунальної сфери. РВА повинна забезпечити методичний супровід цього процесу, розробивши типові інструкції з діловодства в електронній формі.

Особливу увагу в процесі цифровізації слід приділити питанням кібербезпеки. Комунальні підприємства, які керують об'єктами критичної інфраструктури, є пріоритетними цілями для хакерських атак ворога. Злам системи управління водопостачанням або теплопостачанням може призвести до техногенної катастрофи. Тому інноваційна модель управління передбачає створення багаторівневої системи кіберзахисту. РВА спільно з фахівцями Держспецзв'язку та СБУ повинна проводити регулярні аудити захищеності ІТ-систем комунальних підприємств, контролювати оновлення програмного забезпечення, розмежування прав доступу та використання ліцензійного софту. Необхідно впровадити протоколи «кібергігієни» для персоналу та забезпечити фізичне від'єднання технологічних мереж (SCADA) від публічної мережі Інтернет.

Фінансування інновацій та цифровізації в умовах дефіциту місцевих бюджетів є складним завданням. Проте, саме інноваційні проекти мають найбільші шанси на отримання грантової підтримки. Міжнародні програми, такі як «U-LEAD з Європою», USAID «HOVERLA», цифрові програми

Європейського Союзу, активно підтримують ініціативи Smart City та Green Deal. Дніпровська РВА повинна створити Проектний офіс цифрової трансформації, який допомагатиме громадам готувати якісні проєктні заявки. Інноваційним механізмом фінансування може стати також енергосервіс (ЕСКО), коли приватний інвестор вкладає кошти в енергоефективне обладнання (наприклад, заміну насосів на водоканалі), а повернення інвестицій відбувається за рахунок отриманої економії енергоресурсів. Цей механізм дозволяє модернізувати основні фонди без залучення бюджетних коштів.

Важливим аспектом є також соціальна складова інновацій. Цифровізація не повинна призводити до «цифрової нерівності», коли мешканці віддалених сіл або люди похилого віку втрачають доступ до послуг через невміння користуватися смартфонами. Тому паралельно з впровадженням онлайн-сервісів необхідно зберігати можливість фізичного обслуговування та проводити роз'яснювальну роботу. РВА може ініціювати програми цифрової грамотності для населення на базі бібліотек або ЦНАПів.

Крім того, інноваційні підходи мають застосовуватися і в кадровій політиці. Впровадження дистанційних форм роботи для адміністративного персоналу комунальних підприємств, використання систем електронного навчання та тестування співробітників, автоматизація кадрового обліку – все це дозволить підвищити продуктивність праці. РВА може стати платформою для обміну кращими практиками, організовуючи хакатони та конкурси інноваційних ідей серед працівників комунальної сфери району.

Впровадження системи управління активами (Asset Management) на основі міжнародних стандартів ISO 55000 є ще одним інноваційним кроком. Ця система дозволяє перейти від ситуативного реагування на аварії до стратегічного управління життєвим циклом основних засобів. Вона передбачає оцінку вартості володіння активом, прогнозування його виходу з ладу та планування інвестицій на роки вперед. Для комунальних підприємств це означає зміну філософії: головним стає не «освоєння бюджету», а мінімізація

вартості життєвого циклу інфраструктури при збереженні заданого рівня якості послуг.

Підсумовуючи, слід зазначити, що запровадження інноваційних підходів та цифровізації в управлінні комунальним сектором Дніпровського району є складним, багатовекторним процесом, який вимагає політичної волі, фінансових ресурсів та зміни менталітету управлінців. Дніпровська районна військова адміністрація у цьому процесі відіграє ключову інтегруючу роль, об'єднуючи розрізнені ініціативи громад у єдину цифрову екосистему. Реалізація запропонованих заходів – від впровадження ГІС та Smart Metering до розвитку енергосервісу та кібербезпеки – дозволить створити прозору, керовану та стійку систему життєзабезпечення, здатну ефективно функціонувати як в умовах війни, так і в період повоєнного відновлення. Цифрова трансформація комунального господарства – це не лише про технології, це про нову якість публічного управління, орієнтованого на людину та її безпеку.

3.3. Стратегічні напрями відновлення та розвитку комунальних підприємств Дніпровського району у повоєнний період

Формування сучасної моделі управління комунальним сектором Дніпровського району не може обмежуватися лише заходами антикризового реагування та цифровізації поточних процесів. Ключовим завданням публічного управління є визначення стратегічного горизонту розвитку, який виходить за межі періоду воєнного стану та охоплює етап повоєнного відновлення. Специфіка цього етапу полягатиме не у простому відтворенні зруйнованої інфраструктури до довоєнного стану, а у її якісній трансформації на нових технологічних та організаційних засадах згідно з принципом «Build Back Better» («Відбудувати краще, ніж було»). Дніпровська районна військова адміністрація, виконуючи функції стратегічного координатора, повинна вже сьогодні, не чекаючи завершення бойових дій, закладати фундамент майбутньої

архітектури комунального господарства району, формуючи чіткі візії, пріоритети та дорожні карти розвитку для територіальних громад.

Стратегічним вектором розвитку комунальних підприємств Дніпровського району у повоєнний період має стати інтеграція до європейського економічного та екологічного простору. Це передбачає імплементацію вимог Європейського зеленого курсу (European Green Deal) у діяльність кожного комунального підприємства. Відмова від енергоємних та екологічно небезпечних технологій має стати безальтернативною умовою функціонування. Для водоканалів району це означає повну відмову від використання рідкого хлору на користь безпечних електролізних установок або гіпохлориту натрію, а також модернізацію очисних споруд до нормативів ЄС щодо вмісту азоту та фосфору у стічних водах. Для теплопостачальних підприємств стратегічним напрямом є декарбонізація: перехід від спалювання викопного палива (газу, вугілля) до використання біопалива (пелет з агровідходів, яких вдосталь у сільськогосподарському Дніпровському районі), встановлення теплових насосів та використання скидного тепла промислових підприємств. РВА повинна виступати ініціатором розробки «Районної стратегії зеленого переходу комунальної інфраструктури», яка стане перепусткою для отримання фінансування від європейських структурних фондів.

Важливим стратегічним напрямом є реформування системи поводження з твердими побутовими відходами на засадах циркулярної економіки. Наявна система полігонного захоронення є тупиковою гілкою розвитку, яка створює екологічні ризики та вилучає з обігу цінні ресурси. Стратегія розвитку району має передбачати будівництво (можливо, на умовах міжмуніципального співробітництва кількох громад) сучасного сміттєпереробного комплексу механіко-біологічної обробки (МБО), який дозволить переробляти до 70-80 відсотків відходів. Комунальні підприємства у цій схемі трансформуються з перевізників сміття на операторів сировинних потоків. РВА має координувати виділення земельних ділянок під такі об'єкти, проведення громадських слухань

та пошук інвесторів, гарантуючи їм стабільні обсяги постачання відходів з усіх громад району.

Розвиток кадрового потенціалу комунальних підприємств у повоєнний період є критично важливим стратегічним завданням, яке має потужну соціальну складову. Повернення з фронту тисяч ветеранів російсько-української війни, серед яких багато колишніх працівників комунальної сфери, вимагатиме розробки спеціальних програм реінтеграції. Комунальні підприємства мають стати драйверами соціалізації ветеранів, пропонуючи їм не лише робочі місця, але й можливості для професійного зростання та психологічної реабілітації. Стратегія повинна передбачати створення інклюзивного робочого середовища, адаптацію техніки для осіб з інвалідністю, запровадження програм менторства. Дніпровська РВА спільно з центрами зайнятості та ветеранськими організаціями має розробити програму «Комунальний сектор для захисників», яка включатиме пільгове навчання, гранти на відкриття ветеранських бізнесів, що обслуговуватимуть комунальну інфраструктуру (наприклад, сервісних центрів з ремонту техніки), та забезпечення соціальним житлом.

Економічна модель функціонування комунальних підприємств також потребує стратегічного переосмислення. Ера дешевих енергоносіїв та безповоротних бюджетних дотацій закінчилася. Майбутнє – за економічно обґрунтованими тарифами та диверсифікацією доходів. Стратегія розвитку має передбачати перетворення комунальних підприємств на повноцінних гравців ринку, здатних заробляти кошти на додаткових послугах. Наприклад, водоканали можуть надавати послуги з лабораторного аналізу води для приватних домогосподарств, підприємства благоустрою – послуги з ландшафтного дизайну та обрізки дерев для бізнесу, транспортні підприємства – послуги з ремонту техніки. РВА має стимулювати підприємницьку ініціативу керівників комунальних підприємств, включивши показник «частка нетарифних доходів» до системи оцінки їх ефективності (KPI). Водночас, для захисту вразливих верств населення необхідно завершити перехід від субсидування підприємств до адресної монетизованої допомоги споживачам.

Інфраструктурна стратегія повоєнного періоду має базуватися на принципах комплексної урбаністики та інклюзивності. Відновлення зруйнованих об'єктів благоустрою, тротуарів, громадських будівель має відбуватися з безумовним дотриманням вимог безбар'єрності. Комунальні підприємства, які виступають замовниками або виконавцями робіт, повинні керуватися принципом універсального дизайну, роблячи простір зручним для маломобільних груп населення, батьків з візочками та людей похилого віку. РВА як орган контролю повинна не допускати прийняття в експлуатацію об'єктів, які не відповідають ДБН щодо інклюзивності. Це не лише вимога законодавства, але й питання поваги до ветеранів, які отримали поранення, захищаючи країну.

Особливе місце у стратегії розвитку займає питання водозабезпечення в умовах кліматичних змін та наслідків екоциду (зокрема, підриву Каховської ГЕС, що вплинуло на гідрологічний режим регіону). Дніпровський район потребує розробки довгострокової програми «Водна безпека», яка передбачатиме реконструкцію водозаборів, буріння резервних артезіанських свердловин, розчистку малих річок та впровадження систем оборотного водопостачання на промислових підприємствах. Комунальні підприємства повинні стати лідерами у впровадженні культури ощадливого водоспоживання, встановлюючи сучасні прилади обліку та проводячи інформаційні кампанії серед населення.

Важливим аспектом повоєнного розвитку є інституційна трансформація системи управління. Стратегічною метою є перехід від роздробленості до консолідації. Доцільним вбачається створення на базі комунальних активів району індустріальних парків, де керуючою компанією може виступати комунальне підприємство. Це дозволить залучати інвестиції у створення нових виробництв (наприклад, будівельних матеріалів з відходів руйнації), створювати робочі місця та наповнювати місцеві бюджети. РВА має сприяти виділенню земельних ділянок та підведенню комунікацій до таких точок зростання.

Механізмом реалізації стратегічних планів має стати система проєктного менеджменту. Кожна громада району за методичної підтримки РВА повинна сформувати портфель інвестиційних проєктів, зареєстрованих у державній цифровій екосистемі DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management). Це єдина точка входу для міжнародних донорів, яка гарантує прозорість та підзвітність. Комунальні підприємства повинні навчитися готувати техніко-економічні обґрунтування (ТЕО) за міжнародними стандартами, проводити оцінку впливу на довкілля (ОВД) та проходити комплаєнс-процедури. РВА має взяти на себе функцію навчання проєктних команд та просування проєктів району на інвестиційних форумах.

Стратегічний розвиток також неможливий без підвищення рівня довіри та партисипації (участі) громади. Повоєнна модель управління комунальними підприємствами має бути максимально відкритою. Впровадження наглядових рад за участю представників громадськості, публічні звіти керівників, електронні консультації щодо планів розвитку – все це має стати нормою. Мешканці мають розуміти, за що вони платять тарифи і як ці кошти трансформуються у якість їхнього життя. РВА повинна стимулювати створення Громадських рад при комунальних підприємствах як інструменту громадського контролю.

Підсумовуючи, стратегічні напрями відновлення та розвитку комунальних підприємств Дніпровського району у повоєнний період полягають у комплексній модернізації інфраструктури на засадах енергоефективності та екологічності, впровадженні людиноцентричних підходів у кадровій політиці та сервісі, переході до ринкових моделей господарювання та активному залученні інвестицій через прозорі цифрові механізми. Реалізація цієї стратегії вимагає синергії зусиль влади, бізнесу та громадянського суспільства, де районна військова адміністрація виступає гарантом незворотності змін та координатором спільного руху до європейських стандартів якості життя.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено шляхи удосконалення системи управління комунальними підприємствами, що дозволяє зробити наступні висновки:

1. Розроблено механізми підвищення ефективності координації діяльності комунальних підприємств з боку районної військової адміністрації. Обґрунтовано створення при Дніпровській РВА постійно діючого Координаційного центру стійкості комунальної інфраструктури для стратегічного планування. Запропоновано перехід до адаптивної кластерно-мережевої моделі, яка передбачає об'єднання ресурсів сусідніх громад через механізми міжмуніципального співробітництва та створення спільного матеріального резерву.

2. Запропоновано інноваційні підходи та цифровізацію в управлінні комунальним сектором району. Ключовим інструментом модернізації визначено створення єдиної районної Геоінформаційної системи (ГІС) обліку мереж та активів, держателем якої має виступати РВА. Доведено необхідність впровадження технологій «розумного обліку» (Smart Metering) та багаторівневої системи кіберзахисту для забезпечення прозорості та оперативності прийняття рішень.

3. Розроблено стратегічні напрями відновлення та розвитку комунальних підприємств Дніпровського району у повоєнний період. Сформовано вектори розвитку на принципах «Build Back Better» та Європейського зеленого курсу: декарбонізація, енергоефективність та циркулярна економіка. Запропоновано конкретні заходи щодо соціальної реінтеграції ветеранів у трудові колективи та використання цифрової екосистеми DREAM для залучення міжнародних інвестицій у відбудову.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання, що виявляється у розробці теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо формування сучасної моделі управління комунальним підприємством в системі місцевого самоврядування за координації районної військової адміністрації.

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Узагальнено теоретико-методологічні засади управління комунальними підприємствами та визначено їх місце в системі публічного управління. Встановлено, що в умовах правового режиму воєнного стану відбувається фундаментальна трансформація цільових орієнтирів діяльності комунального сектору. Традиційна парадигма «надання послуг», орієнтована на економічну ефективність та комфорт споживачів, поступилася місцем парадигмі «забезпечення життєстійкості», де пріоритетами є фізична безпека, безперебійність функціонування критичної інфраструктури та автономність. Доведено, що в цій новій системі координат районна військова адміністрація виступає не просто як наглядовий орган, а як ключовий інтегратор та координатор ресурсів територіальних громад для цілей цивільного захисту.

2. Виявлено особливості нормативно-правового регулювання діяльності комунального сектору в умовах війни. Аналіз законодавчої бази засвідчив наявність правового дуалізму, що поєднує норми мирного часу (які гарантують автономію місцевого самоврядування) та норми воєнного стану (які передбачають централізацію влади). Ідентифіковано низку правових колізій у розмежуванні повноважень між органами місцевого самоврядування та районними військовими адміністраціями, особливо в тих громадах, де не утворені військові адміністрації населених пунктів. Це створює процедурні перешкоди для оперативного управління комунальним майном та фінансами у кризових ситуаціях.

3. Досліджено зарубіжний досвід управління муніципальним сектором у кризових умовах. На основі аналізу практик Ізраїлю, країн Скандинавії та Польщі обґрунтовано доцільність імплементації в Україні гібридної моделі управління. Вона має поєднувати жорсткі безпекові протоколи та обов'язкове резервування ресурсів (за прикладом Ізраїлю) з гнучкими інструментами міжмуніципального співробітництва та корпоративного управління (досвід Німеччини та Польщі). Визначено, що критично важливим для України є досвід створення планів безперервності бізнесу (BCP) для комунальних підприємств.

4. Проаналізовано організаційно-правову діяльність Дніпровської районної військової адміністрації (РВА). Встановлено, що Дніпровська РВА адаптувала свою структуру до викликів війни через створення спеціалізованих координаційних штабів (зокрема, з підготовки до опалювального сезону). Адміністрація ефективно виконує роль кризового менеджера, забезпечуючи фізичний захист об'єктів та координацію з силами оборони. Водночас виявлено, що ефективність її впливу на господарську діяльність комунальних підприємств стримується відсутністю прямих важелів управління та власного бюджету розвитку, що змушує покладатися на методи адміністративного тиску («ручне управління»).

5. Здійснено діагностику стану та ефективності функціонування комунальних підприємств територіальних громад Дніпровського району. Виявлено наявність системної кризи комунального господарства району, що характеризується критичним рівнем зношеності інфраструктури (понад 60%), хронічною збитковістю через невідповідність тарифів та гострим кадровим дефіцитом, спричиненим мобілізаційними процесами. Встановлено значні диспропорції у спроможності громад: якщо великі міські підприємства зберігають відносну стійкість, то комунальні підприємства малих сільських громад знаходяться на межі виживання і не здатні самостійно долати наслідки надзвичайних ситуацій без зовнішньої допомоги.

6. Оцінено механізми взаємодії Дніпровської РВА з органами місцевого самоврядування. Визначено, що поточна модель взаємодії базується

переважно на ситуативному реагуванні. Найбільш дієвими інструментами впливу РВА стали погодження бюджетних видатків (відповідно до Постанови КМУ № 252) та централізований розподіл гуманітарної допомоги від міжнародних донорів. Проте відсутність формалізованих регламентів взаємодії на випадок різних сценаріїв загроз знижує загальну ефективність системи управління.

7. Розроблено механізми підвищення ефективності координації діяльності комунальних підприємств. Запропоновано створення при Дніпровській РВА постійно діючого Координаційного центру стійкості комунальної інфраструктури, який діятиме на засадах матричного управління. Обґрунтовано необхідність переходу до адаптивної кластерно-мережевої моделі, яка передбачає об'єднання ресурсів сусідніх громад (техніки, персоналу, матеріальних резервів) через механізми міжмуніципального співробітництва під егідою РВА. Це дозволить нівелювати інституційну слабкість малих підприємств.

8. Запропоновано інноваційні підходи та цифровізацію управління комунальним сектором. Ключовим вектором модернізації визначено створення єдиної районної Геоінформаційної системи (ГІС) обліку мереж та активів, адміністратором якої має виступати РВА. Це забезпечить оперативний доступ до даних про стан інфраструктури для прийняття швидких рішень при ліквідації аварій. Також доведено необхідність впровадження технологій «розумного обліку» (Smart Metering) для зменшення втрат ресурсів та побудови багаторівневої системи кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури.

9. Сформовано стратегічні напрями відновлення та розвитку комунальних підприємств у повоєнний період. Стратегія розвитку має базуватися на принципах «Build Back Better» («Відбудувати краще, ніж було») та вимогах Європейського зеленого курсу. Пріоритетними напрямами визначено: декарбонізацію теплопостачання, енергоефективність водопостачання та перехід до циркулярної економіки у поводженні з відходами. Запропоновано конкретні інструменти для реалізації стратегії, зокрема

використання державної цифрової екосистеми DREAM для залучення інвестицій та впровадження програм соціальної реінтеграції ветеранів війни у трудові колективи комунальних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 01.12.2025).
3. Про державне регулювання у сфері комунальних послуг: Закон України від 09 липня 2010 року № 2479-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2479-17> (дата звернення: 01.12.2025).
4. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 01.12.2025).
5. Про житлово-комунальні послуги: Закон України від 09 листопада 2017 року № 2189-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19> (дата звернення: 01.12.2025).
6. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16 листопада 2021 року № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20> (дата звернення: 01.12.2025).
7. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21 вересня 2006 року № 185-V (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16> (дата звернення: 01.12.2025).
8. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022> (дата звернення: 01.12.2025).
9. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 68/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022> (дата звернення: 01.12.2025).

10. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2022 р. № 252. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-п> (дата звернення: 01.12.2025).

11. Проект Закону про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об'єднань у перехідний період: проект № 6013 від 09.09.2021. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72707 (дата звернення: 01.12.2025).

12. Бабаєв В. М. Стратегічне планування розвитку міст: навч. посібник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 183 с.

13. Бабаєв В. М., Сухонос М. К. Управління проектами відновлення інфраструктури. Комунальне господарство міст. 2022. № 4 (171). С. 2–9.

14. Батанов О. В. Муніципальне право України: підручник. Харків: Право, 2020. 520 с.

15. Бобровська О. Ю. Управління комунальним майном в умовах воєнного стану: виклики та можливості. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua> (дата звернення: 01.12.2025).

16. Бобровська О. Ю., Маматова Т. В. Територіальна організація влади в Україні: підручник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. 416 с.

17. Бондарчук Н. В. Публічне управління в системі місцевого самоврядування: теорія і практика: монографія. Дніпро: ДДАЕУ, 2020. 352 с.

18. Бондарчук Н. В., Плотка Л. В. Інструменти антикризового управління комунальними підприємствами. Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11, № 2. С. 15–22.

19. Боярський О. О. Людський вимір місцевого самоврядування: конституційно-правові аспекти формування та реалізації: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.02. Київ, 2024. 564 с.

20. Бюджети громад в умовах війни: аналітика Руху ЧЕСНО. 2024. URL: <https://www.chesno.org> (дата звернення: 01.12.2025).
21. Василенко Л. П. Кадровий потенціал комунальних підприємств: проблеми збереження в умовах мобілізації. Ринок праці та зайнятість населення. 2023. № 3. С. 25–31.
22. Військові адміністрації та військово-цивільні адміністрації України: порівняльний аналіз. Чернівецький національний університет. 2023. URL: <https://law.chnu.edu.ua> (дата звернення: 01.12.2025).
23. Григоренко Є. В. Грантова підтримка комунального сектору: аналіз можливостей. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 6. С. 44–49.
24. Даниленко А. О. Адміністративно-правове регулювання надання житлово-комунальних послуг в Україні: дис. ... д-ра філософії: 081. Київ, 2021. 215 с.
25. Децентралізація 2023: підсумки року та виклики. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/17466> (дата звернення: 01.12.2025).
26. Дзюба С. В. Трансформація системи надання комунальних послуг в умовах цифровізації. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 34–39.
27. Дрешпак В. М. Комунікативна діяльність органів місцевого самоврядування в умовах кризи. Державне управління та місцеве самоврядування. 2022. Вип. 2 (53). С. 45–52.
28. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 5: Територіальне управління / наук.-ред. колегія: О. Ю. Амосов, О. С. Ігнатенко (співголови) та ін. 408 с.
29. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (дата звернення: 01.12.2025).
30. Звіт про стан житлово-комунального господарства України у 2023 році. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення: 01.12.2025).

31. Казюк Я., Венцель В. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за 2023 рік. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/17881> (дата звернення: 01.12.2025).
32. Карпа М. І. Кадрова політика в системі публічної служби України: монографія. Київ: ВД «Гельветика», 2020. 372 с.
33. Карпа М. І. Особливості функціонування публічної служби в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2022. Т. 2, № 70. С. 112–117.
34. Коваленко Р. С. Взаємодія військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Право і суспільство. 2023. № 4. С. 112–118.
35. Корнійченко О. Роль комунальних підприємств у системі критичної інфраструктури. Приватно-правові та публічно-правові відносини. 2023. С. 358–360.
36. Кравченко І. О., Роговенко О. В. Забезпечення сталого розвитку громад в умовах війни. Наукові записки ЛУБП. 2023. Вип. 37. С. 112–119.
37. Крусян А. Український конституціоналізм в умовах війни: проблеми та тенденції. Український часопис конституційного права. 2023. № 3. С. 15–28.
38. Куйбіда В. С., Білінська М. М., Петроє О. М. Публічне управління та адміністрування: підручник. Київ: НАДУ, 2018. 624 с.
39. Лахижа М. І. Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану: проблеми та перспективи. Публічне урядування. 2022. № 1 (29). С. 89–96.
40. Левченко О. П. Цифрова трансформація ЖКГ: досвід територіальних громад. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 9. С. 78–84.
41. Легеза Ю. О. Фінансова основа місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Правова позиція. 2023. № 4 (41). С. 100–103.
42. Маматова Т. В., Чикаренко І. А. Оцінка ефективності діяльності комунальних підприємств в умовах децентралізації. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 2. С. 65–72.

43. Мельник С. М. Адміністративно-правовий статус військових адміністрацій в Україні. Актуальні проблеми правознавства. 2023. Вип. 1 (33). С. 92–98.
44. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналітична доповідь / НІСД. Київ, 2023. 98 с.
45. Мішина Н. В. Медіація як спосіб вирішення конфліктів у громадах. Науковий вісник МГУ. 2024. № 68. С. 35–41.
46. Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств: Україна. OECD, 2023. URL: <https://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm> (дата звернення: 01.12.2025).
47. Онищук І. Особливості бюджетного процесу на місцевому рівні у 2024 році. Фінанси України. 2024. № 2. С. 56–63.
48. Офіційний вебсайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП). URL: <https://www.nerc.gov.ua> (дата звернення: 01.12.2025).
49. Писаренко В. П. Енергоефективність комунальних підприємств: стратегічний вимір. Економічний вісник ДДТУ. 2024. № 1 (8). С. 34–42.
50. Поважний О. С., Попов О. П., Запатріна І. В. Наукові засади реформування і розвитку житлово-комунального господарства: монографія. Черкаси: Брама-Україна, 2021. 436 с.
51. Програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства: кращі практики громад. Асоціація міст України. 2024. URL: <https://auc.org.ua> (дата звернення: 01.12.2025).
52. Пухкал О. Г. Державне управління регіональним розвитком в умовах децентралізації влади: монографія. Київ: НАДУ, 2017. 328 с.
53. Регіональне управління та місцеве самоврядування: навч. посіб. / за заг. ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2021. 384 с.
54. Стемковська О. І. Особливості імплементації європейських стандартів у діяльність органів місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації: дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02. Львів, 2023. 245 с.

55. Ткачук А. Ф. Децентралізація в умовах війни: виклики та нові можливості. Громадянське суспільство. 2023. № 2. С. 12–18.
56. Україна у цифрах, 2023: статистичний збірник / Держстат України. Київ, 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.12.2025).
57. Фінансова спроможність громад за I квартал 2024 року: аналітичний дашборд. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/19512> (дата звернення: 01.12.2025).
58. Фісак В. Є. Напрями розвитку публічного управління: модернізація комунального підприємства. XIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації».
59. Халюк С. О. Правові засади діяльності органів місцевої влади у відбудовний період. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 5. С. 45–49.
60. Цифрова трансформація регіонів - пріоритет розвитку. Кабінет Міністрів України. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/cifrova-transformaciya-regioniv> (дата звернення: 01.12.2025).
61. Шевченко С. О. Механізми державного регулювання розвитку житлово-комунального господарства регіону: дис. ... канд. держ. упр.: 25.00.02. Запоріжжя, 2019. 218 с.
62. Шелевер Н. В. Принцип справедливості в конституційному праві України: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.02. Ужгород, 2024. 487 с.
63. Шостак В. А. Управління побутовими відходами: європейський досвід для України. Екологічна безпека та природокористування. 2023. № 2 (46). С. 55–61.
64. Яковчук Я. Обласні військові адміністрації як тимчасові органи державної влади. Актуальні проблеми правознавства. 2022. Вип. 4. С. 109–116.
65. Qaracayev S. Local Self-government: Problems of the Administrative Supervision. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2022. № 57. С. 24–27.