

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ
СИСТЕМОЮ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ»**

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

Здобувач

Кирило ХОРОШУН

**Науковий керівник,
д.держ.упр., професор**

Таїсія КРУШЕЛЬНИЦЬКА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 2024р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

_____ Хорошун Кирилу Сергійовичу

1. Тема роботи: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Науковий керівник: Крушельницька Таїсія Анатоліївна, д. держ. упр., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « _____ » _____ 2025 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: Європейська хартія місцевого самоврядування, Конституція України, закони і нормативно-правові акти регіонального і місцевого рівня, наукові публікації з питань публічного управління і житлово-комунальне господарства, статистична інформація і звітність КП «ТЕПЛОЕНЕРГО».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи публічного управління комунальною сферою. РОЗДІЛ 2. Стан та проблеми механізмів управління системою житлово-комунального господарства територіальної громади, РОЗДІЛ 3. Напрями вдосконалення механізмів управління системою житлово-комунального господарства міста

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Ключові принципи місцевого самоврядування в європейському і українському законодавстві, Ключові ознаки ЖКГ як складової публічного управління, Порівняльний огляд моделей і механізмів управління ЖКГ у містах світу у контексті запровадження Smart-технологій в систему ЖКГ, Інтерпретація моделей і механізмів управління ЖКГ та уроки для Дніпра, Дерево складових комунально-інженерної інфраструктури Дніпровської міської ради, Технічні ресурси КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» у 2023-2024 рр., Структура споживачів теплоенергії від КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» у 2024 р., %, Обсяги генерації / споживання теплової енергії у 2023-2024 за споживачами, Ключові показники економічної діяльності КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» за 2022–2024 роки, Основні фінансові результати КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» за 2022–2024 рр., Ієрархія актів нормативно-правового забезпечення управління системою житлово-комунального господарства м. Дніпра у сфері теплопостачання, SWOT-аналіз механізмів управління системою ЖКГ м. Дніпра, Дерево цілей до стратегічної цілі «B2. Зручна інфраструктура побуту» за «Стратегією Дніпра 2030», Пропонована концепція SWOT-стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра на прикладі КП «ТЕПЛОЕНЕРГО», Дерево стратегічних цілей SWOT-стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра на прикладі КП «ТЕПЛОЕНЕРГО», Дорожня карта механізмів впровадження SWOT- стратегії розвитку ЖКГ у м. Дніпрі.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____ 2024 _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ СФЕРОЮ	Грудень 2024 - січень 2025	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ПРОБЛЕМИ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЖИТЛОВО- КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	Лютий – березень 2025	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА МІСТА	Квітень- травень 2025	Виконано
4	Формулювання висновків, оформлення роботи	Червень - серпень 2025	Виконано
5	Апробація результатів	Вересень-жовтень 2025	Виконано

Здобувач _____
(підпис)

___ Кирило ХОРОШУН _____

Науковий керівник _____
(підпис)

___ Таїсія КРУШЕЛЬНИЦЬКА _____

АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення механізмів управління системою житлово-комунального господарства територіальної громади»

Дипломна робота: 76 сторінок, 8 рис., 8 таблиць 49 літературних джерела.

Об'єкт дослідження - процес управління системою житлово-комунального господарства

Предмет дослідження - удосконалення механізмів управління системою житлово-комунального господарства територіальної громади.

Метою роботи - є теоретичне узагальнення і формулювання практичних пропозицій щодо удосконалення механізмів управління системою житлово-комунального господарства територіальної громади.

Методи дослідження. Використано методи: узагальнення, порівняльного аналізу моделей і механізмів, аналізу статистичних показників, SWOT-аналізу механізмів управління системою житлово-комунального господарства, стратегічного планування, цілепокладання і візуалізації при формуванні запропонованої концепції SWOT-стратегії

Інформаційна база: Європейська хартія місцевого самоврядування, Конституція України, закони і нормативно-правові акти регіонального і місцевого рівня, наукові публікації з питань публічного управління і житлово-комунальне господарства, статистична інформація і звітність КП «ТЕПЛОЕНЕРГО».

У першому розділі визначено теоретичні основи публічного управління комунальною сферою та узагальнено досвід країн світу щодо моделей і механізмів управління роботи ЖКГ у великих містах у контексті запровадження Smart-технологій.

У другому розділі проаналізовано стан та проблеми механізмів управління системою житлово-комунального господарства територіальної громади,

У третьому розділі розроблено і запропоновано напрями вдосконалення механізмів управління системою житлово-комунального господарства міста.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

публічне управління та адміністрування, комунальні підприємства, механізми управління системою житлово-комунального господарства, територіальні громади, сталий розвиток, циркулярна економіка.

KEYWORDS

public management and administration, municipal enterprises, mechanisms for managing the housing and communal services system, territorial communities, sustainable development, circular economy.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ СФЕРОЮ	10
1.1. Теоретична сутність і принципи місцевого самоврядування та його роль в управлінні комунальною сферою	10
1.2. Сутність механізмів публічного управління житлово-комунальним господарством як суб'єкту соціально-інфраструктурної функції територіальних громад	15
1.3. Досвід країн світу щодо моделей і механізмів управління роботи ЖКГ у великих містах у контексті запровадження Smart-технологій	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2	
СТАН ТА ПРОБЛЕМИ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	28
2.1. Загальна характеристика Комунального підприємства «Теплоенерго» Дніпровської міської ради	28
2.2. Характеристика ключових економічних показників КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» Дніпровської міської ради за період 2022–2024 рр.	34
2.3. Нормативне забезпечення і специфіка задач публічного управління ЖКГ в умовах війни та євроінтеграції	37
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА МІСТА	46
3.1. SWOT-аналіз механізмів управління системою житлово-	

комунального господарства міста Дніпра	46
3.2. Концепція SWOT-стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра на прикладі КП «ТЕПЛОЕНЕРГО»	50
3.3. Дерево стратегічних цілей і дорожня карта механізмів впровадження стратегії розвитку ЖКГ	55
Висновки до розділу 2	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Сфера житлово-комунального господарства (далі - ЖКГ) є базовою складовою соціально-економічного розвитку територіальних громад, оскільки безпосередньо впливає на якість життя населення, конкурентоспроможність територій та інвестиційну привабливість регіонів. В умовах децентралізації та воєнних викликів Україна стикається з низкою системних проблем у цій галузі: зношеністю інфраструктури, низьким рівнем енергоефективності, недостатньою прозорістю управління, дефіцитом фінансових ресурсів і неузгодженістю між місцевими та державними програмами розвитку.

Воєнні дії та пов'язані з ними руйнування житлового фонду, систем водо-, тепло- та електропостачання актуалізували необхідність перегляду існуючих механізмів управління ЖКГ з метою підвищення їх стійкості, адаптивності та здатності до відновлення. Територіальні громади опинилися в ситуації, коли ефективне управління житлово-комунальною сферою стає не лише економічним, а й питанням національної безпеки, соціальної стабільності та відновлення людського потенціалу.

Водночас реформування управління системою ЖКГ повинно базуватися на сучасних принципах публічного управління, як от децентралізація, участь громадськості, цифровізація, циркулярна економіка та енергоефективність. Це потребує розроблення нових механізмів управління, що забезпечать оптимальне використання ресурсів, прозорість фінансових потоків, залучення інвестицій та впровадження інноваційних технологій.

Таким чином, удосконалення механізмів управління системою житлово-комунального господарства є ключовим завданням сучасного етапу розвитку територіальних громад України, спрямованим на забезпечення сталого розвитку, підвищення соціальних стандартів та зміцнення економічної самостійності громад у післявоєнний період.

Аналіз стану і ступеня розроблення проблем: Теоретичні проблеми публічного управління у своїх роботах розглядали Н. Бондарчук, Т. Крушельницька, А. Мунько, С. Серьогін, М. Трещов та ін. Теоретико-методологічні і прикладні аспекти підходів до публічного управління комунальною власністю і житлово-комунальним господарством в територіальних громадах знайшли висвітлення у багатьох наукових працях О.Бобровської, Р.Гринюка, І.Дробота, Т. Ярового та інших.

Проте, незважаючи на велику кількість наукових і практичних розробок учених, які присвятили свої дослідження сутності відносин власності, у тому числі комунальної, різноманітним формам її прояву, проблемним питанням управління ЖКГ в різних соціально-економічних умовах, у тому числі й в умовах сталого розвитку і економічної кризи, низка особливостей функціонування об'єктів ЖКХ вимагає поглибленого вивчення з акцентом на посилення ролі ЖКГ в умовах воєнних викликів та потребою вирішення системних проблем у цій галузі.

Метою роботи - є теоретичне узагальнення і формулювання практичних пропозицій щодо удосконалення механізмів управління системою житлово-комунального господарства територіальної громади.

Для досягнення поставленої в дослідженні мети нами поставлені такі завдання:

- визначити теоретичну сутність і принципи місцевого самоврядування та його роль в управлінні комунальною сферою;
- узагальнити сутність механізмів публічного управління житлово-комунальним господарством як суб'єкту соціально-інфраструктурної функції територіальних громад;
- узагальнити досвід країн світу щодо моделей і механізмів управління роботи ЖКГ у великих містах;
- охарактеризувати Комунального підприємства «ТЕПЛОЕНЕРГО» Дніпровської міської ради;

- узагальнити зміст нормативного забезпечення і специфіку задач публічного управління ЖКГ в умовах війни та євроінтеграції;
- провести SWOT-аналіз механізмів управління системою житлово-комунального господарства міста Дніпра та розробити Концепція SWOT-стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра на прикладі КП «ТЕПЛОЕНЕРГО»;
- сформуванати і запропонувати дерево стратегічних цілей і дорожня карта механізмів впровадження стратегії розвитку ЖКГ.

Об’єкт дослідження - процес управління системою житлово-комунального господарства

Предмет дослідження - удосконалення механізмів управління системою житлово-комунального господарства територіальної громади.

Методи дослідження. Використано методи: узагальнення при визначенні теоретичної сутності і принципів місцевого самоврядування та його ролі в управлінні комунальною сферою; порівняльного аналізу моделей і механізмів управління ЖКГ у контексті запровадження Smart-технологій в систему ЖКГ; аналізу статистичних показників при визначенні стану Комунального підприємства «ТЕПЛОЕНЕРГО» Дніпровської міської ради; SWOT-аналіз механізмів управління системою житлово-комунального господарства міста Дніпра, стратегічного планування, цілепокладання і візуалізації при формуванні запропонованої концепції SWOT-стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра на прикладі КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» та сформуванні дерева стратегічних цілей і дорожня карта механізмів впровадження стратегії розвитку ЖКГ.

Інформаційною базою стали Європейська хартія місцевого самоврядування, Конституція України, закони і нормативно-правові акти регіонального і місцевого рівня, наукові публікації з питань публічного управління і житлово-комунальне господарства, статистична інформація і звітність КП «ТЕПЛОЕНЕРГО».

Наукова новизна нашого дослідження розкрита у таких положеннях:

вперше:

розроблена і запропонована Концепція SWOT-стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра на прикладі КП «ТЕПЛОЕНЕРГО», яка передбачає комплексну модернізацію інженерної інфраструктури, цифровізацію процесів управління, підвищення фінансової та енергетичної стійкості та посилення інституційної спроможності міських структур і містить напрями, кожен з яких вирішує задачі для реалізації поставлених цілей: напрям модернізація інженерної інфраструктури (SO-стратегія), напрям посилення фінансової та організаційної спроможності ЖКГ (WO-стратегія), напрям з підвищення рівня екологічної та енергетичної стійкості міста (ST-стратегія), напрям щодо інституційного зміцнення системи ЖКГ (WT-стратегія).

Практична значущість дослідження полягає у розробленні пропозицій щодо реалізації дорожньої карти механізмів впровадження SWOT- стратегії розвитку ЖКГ у м. Дніпрі, які можуть бути використані КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» або іншими аналогічними підприємствами в органах місцевого самоврядування.

Апробація. Результати дослідження апробовані на двох зарубіжних конференціях: The 14th International scientific and practical conference «Modern technologies in education and learning problems» (December 02-05, 2025 Sofia, Bulgaria) International Scientific and Practical Conference «Science, Education, Innovations, and Society: Strategic Priorities for Sustainable Development»: Conference Proceedings (Seattle, USA, November 29, 2025 Seattle, USA)

Структура роботи. Робота містить 76 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел з 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ СФЕРОЮ

1.1. Теоретична сутність і принципи місцевого самоврядування та його роль в управлінні комунальною сферою

Місцеве самоврядування є ключовим елементом демократичного врядування та фундаментальною інституцією, що забезпечує реалізацію публічного інтересу на рівні територіальних громад. Згідно закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР «Місцеве самоврядування в Україні - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [1]. Система місцевого самоврядування включає: територіальну громаду; сільську, селищну, міську раду; сільського, селищного, міського голову; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради...» [1].

Визнаною міжнародною точкою відліку для осмислення сутності місцевого самоврядування є Європейська хартія місцевого самоврядування 1985р., ухвалена Радою Європи. Відповідно до «Європейської хартії місцевого самоврядування» «місцеве самоврядування означає право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення» [2]. Це визначення фіксує кілька ключових акцентів наукових підходів: по-перше, визнання місцевого самоврядування саме правом і здатністю (а не просто функцією) органів місцевої влади; по-друге, акцент на «значній частині» [2] публічних справ; по-третє, прив'язку до інтересів місцевого співтовариства. Тобто зміст місцевого самоврядування

полягає у праві мешканців вирішувати значну частину місцевих справ самостійно та під свою відповідальність, використовуючи власні органи та структури управління.

У науковому дискурсі щодо сутності місцевого самоврядування поняття місцевого самоврядування належить до тих державно-правових категорій, навколо яких уже тривалий час триває активний науковий дискурс як в європейській, так і в українській науці публічного права та публічного управління. «У XIX ст. німецький учений Рудольф Гнейст уведе термін «місцеве самоврядування» у науковий обіг... для опису управління на місцевому рівні» [3, 206]. У загальному вигляді В. Сливчук розглядає місцеве самоврядування як особливу форму здійснення публічної влади на місцевому рівні, що поєднує елементи народовладдя, автономії територіальної громади та організаційної відокремленості від державної виконавчої вертикалі [3, 206]. Водночас науковець визнає, що зміст цієї категорії є багатовимірним і залежить від обраного теоретико-методологічного підходу – правового, політичного, соціологічного та розуміння функціонального навантаження, додаємо ми.

У європейській доктрині місцеве самоврядування традиційно аналізують у контексті вертикального поділу публічної влади та автономії субнаціональних рівнів. Як зазначає Adam Varga «сьогодні домінуючою моделлю територіального розподілу влади в сучасних демократичних державних системах є самоврядування» [4, с. 121]. Автор вважає, що «для цього є по суті історичні причини, оскільки в багатьох країнах органи місцевого самоврядування (далі – ОМС) були створені до появи центральної державної інституційної системи, а їхня колективна природа була перенесена в об'єднуючу державну організацію» [4, с. 122]. Загалом, дослідження, присвячені трансформації місцевого самоврядування в країнах Західної та Північної Європи, підкреслюють, що сутність цього інституту проявляється у поєднанні трьох вимірів: автономії (право на власну політику в межах закону), функціональної спроможності (реальна можливість здійснювати публічні завдання) та вбудованості в багаторівневу системурядування. При цьому

частина науковців, у т.ч. і Adam Varga наполягають, що місцеве самоврядування не можна розглядати ані як «малу державу» [4], ані як суто приватну автономію громади – воно є особливою формою організації публічної влади, яка поєднує елементи демократії участі, субсидіарності та адміністративної ефективності.

В українській науці публічного управління дискурс про сутність місцевого самоврядування традиційно структурується навколо трьох основних теорій: громадівської, державницької та концепції муніципального дуалізму [5]. Ю. Кириченко характеризує їх так: громадівська теорія виходить із того, що місцеве самоврядування – це передусім право територіальної громади як соціального колективу самостійно вирішувати питання місцевого значення, натомість держава лише визнає й гарантує цю автономію. Державницька теорія, навпаки, акцентує на тому, що органи місцевого самоврядування є елементом механізму держави й реалізують делеговані їм функції публічної влади [5]. Концепція муніципального дуалізму прагне поєднати обидві позиції, розглядаючи місцеве самоврядування як явище водночас громадівське і державницьке – громада реалізує власні інтереси, але робить це у формі публічної влади, вбудованої в єдину систему публічної адміністрації.

Сучасні українські дослідження, спираючись як на національний конституційно-правовий розвиток, так і на стандарти Ради Європи, пропонують інтегральне розуміння місцевого самоврядування як багатопланового соціально-політичного феномену та правового інституту. Таке бачення пропонує і В. Сливчук, зазначаючи, що з одного боку, воно є формою реалізації народовладдя на локальному рівні, яка забезпечує безпосередню участь населення у вирішенні питань місцевого значення через вибори, місцеві референдуми, громадські слухання, інструменти участі [3]. З іншого боку, – це елемент публічної адміністрації, покликаний організувати надання публічних послуг, управляти комунальною власністю, реалізовувати державну політику з урахуванням місцевої специфіки. Науковці, серед яких В. Бакуменко, Л. Усаченко, О. Червякова та ін. підкреслюють, що місцеве самоврядування

виступає основою політичної субсидіарності, коли рішення ухвалюються на найближчому до населення рівні, що гарантує високу чутливість управління до реальних потреб громади [6].

У класичному розумінні місцеве самоврядування визначається Європейською хартією місцевого самоврядування [2], його теоретичні засади охоплюють певні ознаки, які ми наведемо тут:

- самостійність у вирішенні питань місцевого значення, в межах свої компетенцій;
- правову, організаційну та фінансову автономію громад;
- відповідальність перед населенням за результати управлінських рішень;
- близькість до громадян, що забезпечує краще розуміння їхніх потреб і сприяє вищій якості надання публічних послуг.

Відповідно до доведених у науці публічного управління підходів, місцеве самоврядування виступає не лише інститутом демократії, а й механізмом ефективного надання публічних послуг, особливо у сфері житлово-комунального господарства, що безпосередньо формує якість життя населення громади. Європейська та українська наукові і правові традиції виділяють ключові принципи місцевого самоврядування, наведені нами на рис. 1.1

Європейське законодавство	Українське законодавство
<ul style="list-style-type: none"> •Субсидіарність – передача повноважень на нижчий рівень, що забезпечує ефективність управління [2] •Автономія та самостійність громади у бюджетному, фінансовому, кадровому й організаційному забезпеченні. •Відкритість і прозорість діяльності органів влади – важлива умова довіри громадян •Підзвітність і контроль з боку населення. •Законність діяльності посадових осіб. •Участь громадян у прийнятті рішень •Ефективність управління та орієнтація на результат, що особливо важливо у сфері ЖКГ [7]. 	<ul style="list-style-type: none"> •народовладдя; •законності; •гласності; •колегіальності; •поєднання місцевих і державних інтересів; •виборності; •правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами; •підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; •державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; •судового захисту прав місцевого самоврядування [1; 8].

Рис. 1.1. Ключові принципи місцевого самоврядування в європейському і українському законодавстві

Джерело: узагальнено автором на підставі [1; 2; 7; 8].

У контексті європейської інтеграції принципи самоврядування отримують нове наповнення - впровадження цифрових інструментів, інтегрованого стратегічного планування, інклюзивного врядування та підвищення інституційної спроможності.

Роль місцевого самоврядування в управлінні комунальною сферою охоплює: формування політики розвитку ЖКГ на рівні громади; управління комунальною власністю, включаючи підприємства та інфраструктурні об'єкти; розробку та реалізацію місцевих програм модернізації інфраструктури; забезпечення сталості та безпеки функціонування базових сервісів, особливо в умовах війни; залучення інвестицій і міжнародної технічної допомоги, зокрема в рамках програм ЄС (NEFCO, EIB, USAID); впровадження цифрових інструментів управління (GIS-системи, електронні сервіси управління ЖКГ, відкриті дані). В умовах збройної агресії проти України роль місцевого самоврядування посилюється у напрямі забезпечення стійкості критичної інфраструктури, антикризового управління, відновлення пошкоджених об'єктів та адаптації комунальної сфери до ризиків. Громади вимушені діяти у режимі підвищеної невизначеності, що робить принципи швидкого реагування, адаптивності та співпраці з міжнародними інституціями особливо значущими.

Теоретична сутність місцевого самоврядування полягає в поєднанні демократичного управління з ефективним наданням публічних послуг, серед яких управління комунальною сферою посідає центральне місце. Принципи самоврядування, закріплені у міжнародних актах і наукових підходах, формують основу для побудови сучасної, прозорої та стійкої системи управління ЖКГ.

1.2. Сутність механізмів публічного управління житлово-комунальним господарством як суб'єкту соціально-інфраструктурної функції територіальних громад

В умовах війни та євроінтеграції роль місцевого самоврядування значно зростає, оскільки саме воно здатне забезпечити життєздатність інфраструктури, сталий розвиток і підвищення якості життя населення. ЖКГ - одна з найважливіших ділянок відповідальності органів місцевого самоврядування, оскільки вона забезпечує життєво необхідні послуги: водопостачання, тепlopостачання, поводження з відходами, благоустрій, утримання житла та громадських просторів. Саме місцевий рівень є ключовим для ефективної організації ЖКГ, оскільки органи самоврядування володіють найбільш повною інформацією про інфраструктурний стан території, рівень потреб населення та специфіку громади.

Сфера житлово-комунального господарства є одним із фундаментальних елементів соціально-економічного розвитку територіальних громад, адже визначає рівень комфорту населення, впливає на конкурентоспроможність місцевості та формує інвестиційні можливості регіонів. У процесі децентралізації та під впливом воєнних загроз Україна стикається з масштабними викликами у цій галузі: значним фізичним зношенням інфраструктури, низькою енергоефективністю, браком фінансових ресурсів, недостатньою відкритістю управлінських процесів і слабкою координацією між місцевими та державними ініціативами.

Сьогодні територіальні громади змушені працювати у вкрай напружених умовах тривалої війни, що позначається на всіх сферах їхнього функціонування. У таких обставинах житлово-комунальне господарство набуває особливої ваги, оскільки забезпечує життєво необхідні послуги та підтримує стабільність місцевого розвитку. Саме від його стану залежить якість життя членів громади, здатність економіки громади працювати безперебійно, а також рівень соціальної стійкості у кризові періоди. Саме тому О. Базарна [9],

Д. Бізонич [10], Л. Чумак [11] та ін. розглядають ЖКГ як один з ключових об'єктів публічного управління. Фролова Г. включає ЖКГ до «комунальної інфраструктури», яка «є складовою господарського комплексу регіону, *громади* (курсив наш, К. Хорошун), і являє собою сукупність всіх без винятку комунальних об'єктів та служб, розташованих на його території» [12 с. 73].

Публічне управління ЖКГ - це сукупність державних та муніципальних політик, нормативно-правових актів, організаційно-управлінських і ресурсних механізмів, спрямованих на організацію, контроль, модернізацію та розвиток житлово-комунальних послуг і інфраструктури з метою задоволення потреб населення, забезпечення сталого розвитку територій, соціальної стабільності та життєвої безпеки [13]. Значущість ЖКГ у воєнний час ще більш посилюється, набуваючи стратегічного, значення, оскільки перетворюється на інфраструктурний щит і безпеку громад, що зумовлюється низкою чинників безпекового, економічного, соціального, стратегічно-розвиткового характеру.

Механізми публічного управління житлово-комунальним господарством у територіальних громадах ми визначаємо як сукупність правових, організаційних, економічних, управлінських та інформаційно-технологічних інструментів, за допомогою яких органи місцевого самоврядування та комунальні підприємства забезпечують планування, регулювання, надання та контроль якості житлово-комунальних послуг, розвиток і утримання інженерної інфраструктури відповідно до потреб населення та стратегічних цілей місцевого розвитку.

«У функціональному відношенні ЖКГ на регіональному рівні розглядається як інженерна система, що складається з виробничих, житлових, культурно-побутових, транспортних та інших будинків і споруд основного призначення; котелень, водозаборів, очисних споруд, об'єктів інженерного забезпечення: набережних, парків, скверів, що поліпшують мікроклімат і створюють умови для громадського відпочинку»[9], зазначає О. Базарна. Ця теза є дуже важливою, адже вона виокремлює елементи системи ЖКГ ті, що стосуються генерації і передачі теплової енергії для подачі у житловий фонд і

на підприємства, у т.ч. й соціальної інфраструктури (школи, лікарні, дитячі садки тощо)

За нашим баченням, система житлово-комунальне господарство - це комплекс систем, об'єктів та послуг, які забезпечують життєдіяльність населення: житловий фонд, водопостачання та водовідведення, тепlopостачання, електропостачання, вивіз сміття, благоустрій, утримання прибудинкових територій тощо. Загалом, О. Базарна, визначає, що «ЖКГ - багатогалузевий комплекс, до якого входять 17 підгалузей» [9]. Ці підгалузі, як вважає Г. Фролова, мають високий рівень соціальної значущості, впливають на якість життя, здоров'я, безпеку та добробут громадян, власне на саме існування середовища проживання громадян. Тому науковцями ЖКГ розглядається як суспільне благо, доступність якого має гарантуватися державою [12]. З точки зору розуміння ЖКГ як суспільного блага сформулюємо визначення публічного управління житлово-комунальним господарством як суб'єкт соціально-інфраструктурної функції.

Ми розглядаємо ЖКГ як суб'єкт соціально-інфраструктурної функції територіальних громад - це сукупність організацій, підприємств і інститутів публічного управління, що забезпечують надання житлово-комунальних послуг, утримання та розвиток базових об'єктів інженерної, житлової та соціально-побутової інфраструктури, виконуючи при цьому ключову роль у підтриманні життєдіяльності населення, забезпеченні соціальної стабільності, сталого міського розвитку та безпеки територіальних громад.

У цьому контексті ЖКГ виступає функціональним елементом публічного управління, який реалізує соціально-інфраструктурну функцію держави через:

- забезпечення рівного доступу населення до критично важливих послуг (водопостачання, тепlopостачання, поводження з відходами, благоустрій тощо);
- створення і підтримання просторових умов для проживання та економічної активності;

- захист вразливих груп населення шляхом надання житлових і соціально-орієнтованих послуг;
- забезпечення стійкості інфраструктури до надзвичайних ситуацій, включаючи воєнні загрози;
- формування якісного середовища життєдіяльності, що відповідає стандартам безпеки, сталого розвитку та європейської інтеграції.

Таким чином, ЖКГ є стратегічним суб'єктом соціально-інфраструктурної функції, оскільки саме від ефективності його роботи залежить якість життя, безпека, соціальна згуртованість та економічна привабливість територіальних громад. Виходячи з цього публічне управління ЖКГ - це не просто адміністративна чи технічна функція, а соціально-інфраструктурна політика, яка враховує економічні, соціальні, екологічні та безпекові виміри. У контексті складової публічного управління і як суб'єкт соціально-інфраструктурної функції територіальних громад, ЖКГ має певні ключові ознаки, узагальнені нами в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові ознаки ЖКГ як складової публічного управління

Ознака	Характеристика	Автор
соціальна спрямованість	орієнтація на забезпечення базових життєвих потреб населення	В. Кузнєцов [14]
інфраструктурна капіталомісткість і природна монополія	комунальні мережі (вода, тепло, електро, каналізація) мають значні інвестиційні, технологічні та ресурсні вимоги, їхня ефективність потребує централізованого публічного управління.	В. Кузнєцов [14]
публічно-правовий характер	ЖКГ як об'єкт управління належить до сфери державних або муніципальних повноважень, де регулювання, контроль, тарифна політика, стандарти якості покладаються на публічні інституції	В. Шевчук [15]
забезпечення рівності доступу	публічне управління має гарантувати доступність житлово-комунальних послуг усім верствам населення, незалежно від їхніх доходів чи соціального статусу	Г. Фролова [12]
суб'єкт соціально-інфраструктурної функції	сукупність організацій, підприємств і інститутів публічного управління, що забезпечують надання суспільних послуг	Автор

Джерело: узагальнено автором з використанням [12; 14; 15].

Житлово-комунальне господарство відіграє ключову роль як суб'єкт соціально-інфраструктурної функції в територіальних громадах, оскільки забезпечує базові умови життєдіяльності населення - водопостачання, теплозабезпечення, утримання житла, благоустрій та комунальні послуги. Ефективність роботи ЖКГ безпосередньо впливає на соціальний комфорт, якість життя, безпеку та сталий розвиток території.

Як елемент місцевої інфраструктури, ЖКГ формує середовище, у якому функціонують соціальні, освітні, медичні та економічні інституції громади. Через це галузь виступає важливим індикатором спроможності органів місцевого самоврядування забезпечувати належний рівень сервісності, управління ресурсами й реалізації стратегічних завдань розвитку.

Як суб'єкт соціально-інфраструктурної функції, житлово-комунальна сфера, насамперед, відіграє ключову роль у забезпеченні безпечних умов проживання населення. Надійне тепло-, водо- та енергопостачання, а також стабільне функціонування санітарних служб у період воєнних загроз стають критично важливими, особливо в громадах, що перебувають під ризиком обстрілів. Руйнування або пошкодження об'єктів критичної інфраструктури ускладнює можливість людей залишатися у власних домівках, провокує внутрішні переміщення й посилює соціальну напругу. У зв'язку з цим відбудова інженерних мереж і комунальних систем стає одним з першочергових напрямів діяльності органів місцевої влади.

Крім того, житлово-комунальний комплекс істотно впливає на економічну динаміку громади. Стабільне функціонування комунальної інфраструктури створює умови для роботи малого й середнього бізнесу, виробничих підприємств, логістичних і гуманітарних центрів, які є основою місцевої економіки в умовах війни. Інвестиції у модернізацію комунальних систем активізують економічне життя, генерують нові робочі місця та збільшують доходи місцевих бюджетів. Особливо важливими є ініціативи з підвищення енергоефективності, що сприяють зниженню витрат і зміцненню енергетичної стійкості громад. Суттєве значення має й соціальна функція ЖКГ,

адже саме якість комунальних послуг часто формує рівень довіри населення до влади. Стан доріг, освітлення вулиць, утилізація відходів - це ті питання, які безпосередньо відчують мешканці. Ефективне управління цією сферою створює відчуття стабільності та впорядкованості, що особливо важливо під час війни. Крім того, громади, які забезпечують якісні комунальні послуги для внутрішньо переміщених осіб, зміцнюють свій демографічний та соціальний потенціал.

Нарешті, житлово-комунальна галузь має стратегічне значення для майбутнього післявоєнного відновлення. Відбудова територій потребуватиме модернізації застарілих систем життєзабезпечення, впровадження ресурсоефективних технологій, розширення використання альтернативних джерел енергії та розвитку цифрових інструментів управління. У цих умовах саме громади з модернізованою та стійкою інфраструктурою стануть рушійними центрами економічного зростання та привабливими майданчиками для інвестицій.

1.3. Досвід країн світу щодо моделей і механізмів управління роботи ЖКГ у великих містах у контексті запровадження Smart-технологій

У великих містах провідних країн світу за тривалий період їх існування сформовано і працює житлово-комунальне господарство, яке функціонує за моделями, що комбінують публічне й приватне управління. В більшості розвинених країн світу застосовують сучасні технології, стимулюють сталість, енергоефективність і високу якість і безпечність послуг. Ці приклади є важливим орієнтиром для модернізації комунального сектору в країнах, що реформують ЖКГ, зокрема в Україні. Досвід багатьох міст Німеччини (наприклад, Франкфурт, Берлін, Гамбург, Бремен тощо) [16] демонструє, як інституційна організація, модель власності, управлінські підходи й технологічні рішення можуть забезпечити стійкість, ефективність і соціальну справедливість у наданні комунальних послуг. «Галузеві асоціації та професійні асоціації

також відіграють важливу роль у саморегулюванні сектору водопостачання та санітарії» [16].

Основні міжнародні підходи до організації ЖКГ опираються на муніципальне (зарубіжний аналог місцевого самоврядування) або публічно-комунальне управління. У ряді європейських країн зберігається традиція публічного або муніципального управління комунальними послугами через комунальні підприємства чи публічно-правові утворення. Наприклад, у Німеччині та деяких інших державах функціонують великі комунальні водопостачальні та санітарні компанії, які або належать муніципалітетам, або працюють на умовах публічної концесії.

Такий підхід має переваги в управлінні критичною інфраструктурою, забезпеченні контролю якості, доступності послуг та соціального підґрунтя: муніципалітет як власник чи регулятор гарантує, що інфраструктура обслуговує населення, а не комерційні інтереси. Зокрема, дослідження, присвячене європейському досвіду управління комунальною власністю, зазначає, що належне правове, організаційне й фінансове оформлення муніципальної власності - важлива передумова стабільності та розвитку ЖКГ.

Модель змішаного або приватизованого управління з регуляторним контролем є дещо іншим підходом залучення приватних або напівприватних операторів для управління окремими послугами (водопостачання, тепlopостачання, вивіз сміття тощо), але при збереженні сильного регуляторного контролю з боку місцевої влади. Як зазначають О. Димченко, Ю. Ільяшенко, це дозволяє поєднувати ефективність, конкурентність і інвестиційну спроможність із громадською підзвітністю [17]. Такі моделі часто супроводжуються довгостроковими концесіями, системами ліцензування, стандартами якості та вимогами до соціальної відповідальності. Аналіз європейських тенденцій розвитку підприємств ЖКГ показує, що саме стратегічне планування, прозорі інвестиційні програми та комбінований підхід (державне + приватне) є ключовими для забезпечення сталості та ефективності.

Наразі поширеною став Smart City підхід до побудови системи ЖКГ у містах, особливо великих містах. Інтеграція сталого розвитку та технологій (Smart City, “розумні комунальні послуги”) і проведення відповідної модернізації інфраструктури ЖКГ здійснена у багатьох містах Європи. Так, у великих містах Північної Європи та Західної Європи дедалі ширше застосовують концепцію “розумного міста” (Smart City), де комунальні сервіси модернізуються через ІКТ, інтернет-речей (IoT), автоматизацію моніторингу, диспетчеризацію, оптимізацію ресурсів і споживання [18]. Такі підходи дозволяють підвищити енергоефективність, скоротити втрати, своєчасно реагувати на аварії, забезпечити прозорість та оперативність обслуговування. На думку авторів Yogesh Simmhan, Pushkara Ravindra, Shilpa Chaturvedi, Malati Hegde, Rashmi Ballamajalu, Інтернет речей (IoT) стає наступною великою хвилею цифрової присутності в управлінні і в публічних послугах, а «розумні» міста – це практичний прояв IoT, метою якого є ефективно, надійне та безпечно постачання міських комунальних послуг, таких як водопостачання, тепло-електроенергія та транспорт, мешканцям завдяки їх інтелектуальному управлінню [18]. Такий підхід дозволяє перетворити ЖКГ на систему, що працює за принципами сталого розвитку, швидкого реагування, прозорості та економії ресурсів.

Smart City як технологію управління ЖКГ на сьогодні запроваджено у багатьох великих містах світу. Так, про розвиток розумного міста у Гамбурзі Kicherer Nina, Lorenzen Peter, Schäfers Hans представили стратегію трансформації для великомасштабних систем централізованого теплопостачання (ЦЦТ) та дорожня карта для муніципальної ЦЦТ Гамбурга (Німеччина) з прикладним сценарієм кліматично нейтрального теплопостачання до 2050 року [19]. З метою ефективного надання міських послуг на кількох рівнях шляхом використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), міська рада Барселони створила програму «Розумне місто Барселона» для розробки та впровадження власної моделі розумного міста. Ініціатива визначила 12 сфер втручання, включаючи довкілля, ІКТ, мобільність,

водопостачання, енергетику, управління відходами, природу, забудоване середовище, громадський простір, відкритий уряд, інформаційні потоки та послуги. Було запущено 22 програми, що охоплюють 83 окремі проекти в різних міських системах [20].

Нижче ми наводимо порівняльний аналітичний огляд щодо організації роботи ЖКГ у 5 містах світу з порівнянням із містом Дніпро (Україна) у контексті запровадження Smart-технологій в систему ЖКГ. Наведені характеристики - модель управління, структура власності/оператора, джерела фінансування, технологічні рішення, заходи підвищення стійкості (resilience), участь громади, сильні/слабкі сторони та уроки для Дніпра.

Результати порівняльного аналізу моделей і механізмів управління ЖКГ наведені в табл. 1.2.

При проведенні порівняльного огляду моделей управління ЖКГ у контексті запровадження Smart-технологій в систему ЖКГ виявлена суттєва їх варіативність. Виявлені муніципальна, приватно-державна, традиційна муніципальна або змішана власність - кожна модель має переваги, однак успіх залежить від належного регулювання, контролю, соціальної відповідальності й прозорості. В містах, де традиційно застосовується стратегічне планування управління системою ЖКГ виявлена стабільність її роботи і позитивна динаміка технологічного розвитку. Це дозволяє залучати довгострокові інвестиційні та модернізаційні програми, адаптовані до потреб міста, які дозволяють забезпечити надійність і якість послуг.

В містах, особливо з довгою історією існування або недостатньою ефективністю управління (Барселона, Копенгаген, Дніпро) стоїть необхідність технологічної модернізації. Використання ІКТ, ІоТ, систем диспетчеризації, «розумних» (Smart-технологій) платформ для моніторингу і управління є важливою умовою сучасного ЖКГ, особливо в контексті прискореної урбанізації та зростання навантаження на інфраструктуру.

Таблиця 1.2

Порівняльний огляд моделей і механізмів управління ЖКГ у містах світу у контексті запровадження Smart-технологій в систему ЖКГ

Критерій (модель, механізм)	Копенгаген (Данія) [21]	Гамбург (Німеччина) [19]	Сеул (Південна Корея)[22]	Барселона (Іспанія) [20; 23]	Дніпро (Україна) [25]
Модель управління ЖКГ	Муніципальна: великі муніципальні утиліти (HOFOR) - сильний муніципальний контроль та інтегровані сервіси (вода, тепло, енергія).	Змішана: муніципальні підприємства і концесії/ППП; активна політика декарбонізації міської тепло-енергетики.	Централізоване: міське управління цифрова платформа; акцент на платформних рішеннях для енергії, трафіку та послуг.	Мікс модель: муніципальні ініціативи і проекти ЄС (GrowSmarter) та приватні оператори; сильний фокус на Smart City рішення.	Традиційна муніципальна/комунальна модель: з КП (водоканал, електротранспорт); поступова цифровізація (чат-боти, онлайн-оплата), обмежені інвестиції.
Власність / Оператори	Муніципальні утиліти (HOFOR та ін.).	Комунальні компанії і приватні оператори у певних сегментах; великий муніципальний портфель активів.	Міські сервіси керуються муніципалітетом цифрові сервіси централізовано; розвиток стартап-екосистеми для сервісів.	Комбінація муніципальних ініціатив (регулювання) та приватних рішень у виконанні; сильні пілотні проекти.	Комунальні підприємства (КП «Дніпроводоканал» КП «Дніпровський електротранспорт» КП «Теплоенерго» Тощо).
Механізми фінансування	Муніципальний бюджет, тарифи, інвестиційні програми, держ/евроструктури.	Муніципальний бюджет, концесії, фінансування ЄС/европроекти, приватні інвестиції.	Бюджет міста, приватні інвестиції, гранти на цифровізацію; інструменти «платформа як послуга».	ЄС-гранти (програми GrowSmarter тощо), муніципальні кошти, PPP.	Місцевий бюджет, тарифи, бюджетні дотації; інколи - донорська допомога/проекти.
Механізми - технології / Smart-інструменти	Інтегровані енергосистеми, district heating, IoT для енергоефективності.	IoT, великий проєкт MONICA (масштабні IoT-впровадження), дорожні/енергетичні roadmaps.	Smart City платформа, енергетичний інфо-портал, реальний-час дані для мешканців.	Smart meters, IoT для води/сміття, електричні автомобілі/зарядна інфраструктура; пілотні нуль-енергетичні квартали.	Чат-боти для послуг, онлайн-оплата, базові системи моніторингу; обмежене впровадження IoT/платформ.
Механізм Resilience / захист критич. інфраструктури	Планів дій з клімат-нейтральності, інтеграція накопичення енергії у мережу (heat pumps, storage).	Дорожні карти декарбонізації і заходи енергозбереження; плани модернізації DHS.	Розвинуті системи моніторингу, оперативні дані для управління під час НС; цифрові сервіси для громадян у реальному часі.	Пілотні проєкти з енергоефективності (refurbishment, EV).	Основні проблеми: фізичний знос мереж, потреба в резервуванні і швидкому відновленні; війна підвищує потребу у плануванні відновлення та захисті мереж.
Механізм громадська участь / прозорість	Високий рівень прозорості, відкриті дані, участь у плануванні кліматичних дій.	Громадські консультації, інформування під час пілотів Smart City.	Платформи відкритих даних, сервіси для мешканців, механізми зворотного зв'язку.	Активна комунікація у Smart City проєктах, публічні демонстрації рішень.	Елементи цифрової взаємодії (чат-боти, оплати), але ще потрібне підвищення прозорості й участі.

Джерело: аналіз проведено автором на підставі [19-25].

Соціальна орієнтація та підзвітність перед громадою - доволі новий інструмент управління ЖКГ громад. Комунальні послуги мають залишатися соціально значущими, а влада - підзвітною: прозорість тарифів, доступність, участь мешканців у прийнятті рішень - невід'ємні елементи успішного ЖКГ. Сталий розвиток і екологічна відповідальність в умовах кліматичних викликів, ресурсних обмежень та екологічних ризиків містам потрібні сталий підхід до розвитку комунальної інфраструктури, енергоефективності та охорони довкілля. Коротка аналітична інтерпретація моделей і механізмів моделей і механізмів управління ЖКГ та уроки для Дніпра узагальнені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Інтерпретація моделей і механізмів управління ЖКГ та уроки для Дніпра

Джерело: авторська інтерпретація.

З урахуванням проведеного аналізу можемо сформулювати рекомендації для застосування у великих містах України: доречно вивчати і наслідувати європейський досвід у створенні муніципальних або змішаних моделей

управління з чітким регуляторним контролем і громадським наглядом. Довгострокові стратегічні програми розвитку та модернізації ЖКГ, з акцентом на сталий розвиток, енергоефективність і інвестиції. В умовах пришвидшеної урбанізації доречно впроваджувати технології Smart City, IoT-рішення, системи диспетчеризації й моніторингу, цифрові сервіси для громадян. Це дозволить забезпечити уникнення технологічних збоїв. До того ж, розвинуті системи моніторингу, оперативні дані для управління під час НС, цифрові сервіси для громадян у реальному часі нададуть можливість безперебійної і безпечної роботи ЖКГ в умовах воєнних викликів. Забезпечувати прозорість, підзвітність і громадську участь у прийнятті рішень щодо ЖКГ. Орієнтуватися на екологічні стандарти, ресурсозбереження, адаптацію інфраструктури до кліматичних та соціальних викликів.

Висновки до розділу 1

1. Визначена теоретична сутність місцевого самоврядування полягає в поєднанні демократичного управління з ефективним наданням публічних послуг, серед яких управління комунальною сферою посідає центральне місце. Принципи самоврядування, закріплені у міжнародних актах і наукових підходах, формують основу для побудови сучасної, прозорої та стійкої системи управління ЖКГ. Відповідно до доведених у науці публічного управління підходів, місцеве самоврядування виступає не лише інститутом демократії, а й механізмом ефективного надання публічних послуг, особливо у сфері житлово-комунального господарства, що безпосередньо формує якість життя населення громади.

2. Механізми публічного управління житлово-комунальним господарством у територіальних громадах - це сукупність правових, організаційних, економічних, управлінських та інформаційно-технологічних інструментів, за допомогою яких органи місцевого самоврядування та комунальні підприємства забезпечують планування, регулювання, надання та

контроль якості житлово-комунальних послуг, розвиток і утримання інженерної інфраструктури відповідно до потреб населення та стратегічних цілей місцевого розвитку. Визначено, що житлово-комунальне господарство - це комплекс систем, об'єктів та послуг, які забезпечують життєдіяльність населення: житловий фонд, водопостачання та водовідведення, теплопостачання, електропостачання, вивіз сміття, благоустрій, утримання прибудинкових територій тощо. Ми розглядаємо ЖКГ як суб'єкт соціально-інфраструктурної функції територіальних громад - це сукупність організацій, підприємств і інститутів публічного управління, що забезпечують надання житлово-комунальних послуг, утримання та розвиток базових об'єктів інженерної, житлової та соціально-побутової інфраструктури, виконуючи при цьому ключову роль у підтриманні життєдіяльності населення, забезпеченні соціальної стабільності, сталого міського розвитку та безпеки територіальних громад.

3. При проведенні порівняльного огляду моделей і механізмів управління ЖКГ у контексті запровадження Smart-технологій в систему ЖКГ виявлена суттєва їх варіативність. Виявлені муніципальна, приватно-державна, традиційна муніципальна або змішана власність - кожна модель має переваги, однак успіх залежить від належного регулювання, контролю, соціальної відповідальності й прозорості. В містах, де традиційно застосовується стратегічне планування управління системою ЖКГ виявлена стабільність її роботи і позитивна динаміка технологічного розвитку. В містах, особливо з довгою історією існування або недостатньою ефективністю управління (Барселона, Копенгаген, Дніпро) стоїть необхідність технологічної модернізації. Використання ІКТ, ІоТ, систем диспетчеризації, «розумних» платформ для моніторингу і управління є важливою умовою сучасного ЖКГ, особливо в контексті прискореної урбанізації та зростання навантаження на інфраструктуру. Соціальна орієнтація та підзвітність перед громадою - доволі новий інструмент управління ЖКГ громад.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ПРОБЛЕМИ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Загальна характеристика Комунального підприємства «ТЕПЛОЕНЕРГО» Дніпровської міської ради

Наше дослідження проведено на прикладі Комунального підприємства «Теплоенерго» Дніпровської міської ради (далі - КП «Теплоенерго»), яке «є комунальним унітарним комерційним підприємством» [25]. «Власником Підприємства є Дніпровська міська територіальна громада в особі Дніпровської міської ради, ідентифікаційний код - 26510514, адреса: просп. Дмитра Яворницького, буд. 75, м. Дніпро, Дніпропетровська обл., Україна, 49000» [26]. Підприємство підпорядковане та підзвітне «Департаменту благоустрою та інфраструктури Дніпровської міської ради».

Комунальне підприємство «ТЕПЛОЕНЕРГО» Дніпровської міської ради підпорядковане «Департаменту благоустрою та інфраструктури Дніпровської міської ради» і є ключовим суб'єктом міської системи тепlopостачання та одним із базових елементів інженерної інфраструктури територіальної громади м. Дніпра. Відповідно до даних з офіційного сайту, комунальне підприємство функціонує у статусі комунального унітарного комерційного підприємства, основними видами діяльності якого є виробництво, транспортування та постачання теплової енергії магістральними і місцевими тепловими мережами для потреб населення, бюджетних установ та інших споживачів [24].

Ми виокремили комунальну інженерну інфраструктуру міста як складову всієї системи ЖКГ міста, якою управляє Департаменту благоустрою та інфраструктури Дніпровської міської ради. Комунальна інженерна інфраструктура міста - це сукупність технічних систем, мереж, споруд і об'єктів, призначених для забезпечення населення та об'єктів господарювання

життєво необхідними комунальними послугами, такими як водопостачання, водовідведення, теплопостачання, електро- і газопостачання, вуличне освітлення, транспортне забезпечення та інші інженерно-енергетичні функції міського середовища. Це базова інфраструктура, що забезпечує сталу життєдіяльність міста, його економічну та соціальну стабільність, а також визначає рівень комфорту й безпеки мешканців. Та побудували адаптовану схему-класифікацію у вигляді дерева складових житлово-комунального господарства (ЖКГ) в частині комунально-інженерної інфраструктури Дніпровської міської ради, з урахуванням наявності міських комунальних підприємств, особливостей інфраструктури нашого мегаполіса та функціональних напрямів, характерних саме для м. Дніпра (рис. 2.1).

└─ Департаменту благоустрою та інфраструктури Дніпровської міської ради (комунальна інженерна інфраструктура міста)

| └─ Теплопостачання:

| | └─ КП «Теплоенерго»

| | └─ КП «Комунжилсервіс» (часткове забезпечення мереж)

| └─ Водопостачання та водовідведення:

| | └─ КП «Дніпроводоканал»

| └─ Електропостачання (вуличне освітлення):

| | └─ КП «Міськсвітло»

| └─ Газопостачання: співпраця з АТ «Дніпрогаз»

| └─ Транспортні та енергетичні підстанції міста (у співпраці з НЕК «Укренерго», ПрАТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»)

Рис. 2.1. Дерево складових комунально-інженерної інфраструктури Дніпровської міської ради

Джерело: класифікацію візуалізовано автором на підставі [24].

З організаційно-правового погляду КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» діє на підставі Статуту, затвердженого Дніпровською міською радою, та підпадає під дію законодавства у сфері теплопостачання, житлово-комунальних послуг і місцевого самоврядування. Тарифи на теплову енергію та послуги з її

постачання встановлюються Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) [26], а також відповідними рішеннями міської ради; при цьому структура тарифів диференціюється за категоріями споживачів (населення, бюджетні установи, інші споживачі) та включає складові виробництва, транспортування й постачання теплової енергії.

«У своєму розпорядженні КП «Теплоенерго» має значні виробничі потужності, які включають 373 котельні, 58 теплові пункти та близько 1350 км теплових мереж. Усі котельні працюють на природному газі. Вироблена підприємством тепла енергія постачається до всіх районів міста Дніпра та смт Слобожанське, забезпечуючи тепlopостачання 3145 житлових будинків, 76 лікарень, 201 закладу освіти та 168 дитячих садочків. Загалом підприємство забезпечує опаленням близько 85% житлового фонду міста. Виробничі потужності об'єднані у три теплові дільниці, що забезпечує ефективну організацію виробничого процесу» [24].

Технічні ресурси КП «ТЕПЛОЕНЕРГО», які були у розпорядженні підприємства у 2024 р. наведені нами в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Технічні ресурси КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» у 2023-2024 рр.

Технічні ресурси	Одиниці виміру	Наявність/споживання, у т.ч.:	
		2023	2024
«Котельні, всього, у т.ч.:	од.	385	471
з них в експлуатації	од.	374	374
Котлів	од.	1054	1054
Насосного обладнання	од.	3187	3187
Загальна потужність котельні	Гкал/год	2297,9	2297,9
Протяжність теплових мереж (у однотрубному обчисленні)	км	1022,7	1022,7
Загальний обсяг спожитого природного газу за рік	тис. м ³	148451	166051
Загальний обсяг спожитої електроенергії за рік	Кват\год тис.	41714	46339»[24]

Джерело: складено за даними [24].

У функціональному вимірі підприємство забезпечує стабільність опалювальних сезонів у місті, обслуговуючи котельні, теплові мережі та пов'язані об'єкти інфраструктури. Повідомлення міської ради та місцевих ЗМІ засвідчують [28], що КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» є одним із найбільших теплопостачальників Дніпра, яке відповідає за значну частину житлового фонду та соціальної інфраструктури, включаючи школи, лікарні й інші бюджетні установи.

Як бачимо, технічні ресурси КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» упродовж 2023-224 рр. практично не змінилися, окрім загальної кількості екокотелень. Натомість, зменшився загальний обсяг спожитого природного газу, а у компенсацію цього – збільшився обсяг спожитої електроенергії [24]. тис.

«Станом на 13 листопада (2025 р. – уточнення наше Х.К.) - запущено 300 із 373 котелень підприємства (80,4% від загальної кількості). Теплоносій подається до:

- 2956 із 3145 житлових будинків (94 %);
- 76 із 76 лікарень (100 %);
- 201 із 201 шкіл (100 %);
- 166 із 168 дитячих садків (98,8 %)» [28].

Структура споживачів у 2024 р. від КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» наведена на рис. 2.2 і як бачимо, більшість споживачів- мешканці міста.

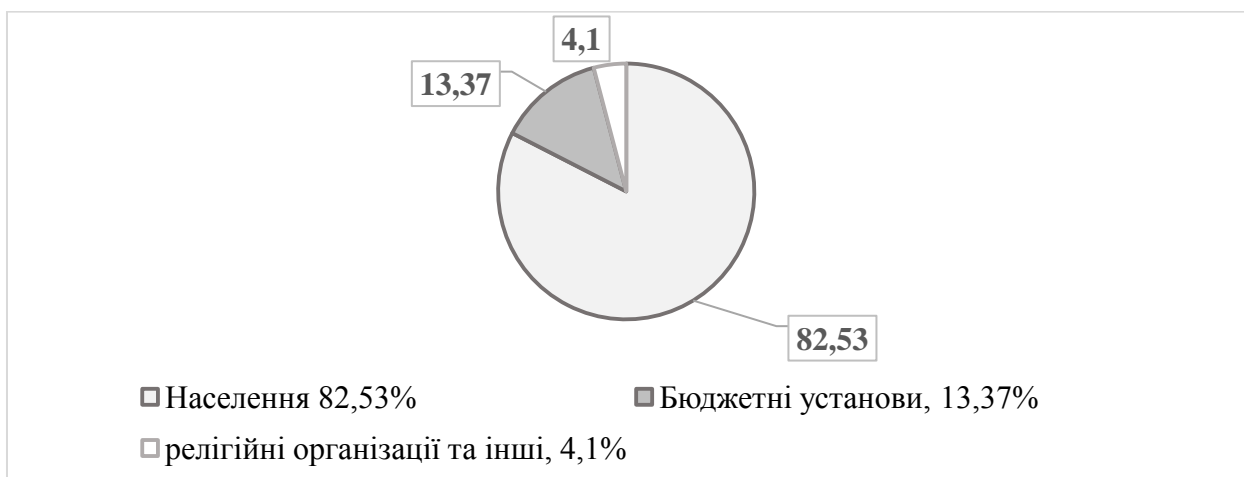


Рис. 2.2. Структура споживачів теплоенергії від КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» у 2024 р., %

Джерело: візуалізовано автором [26].

Регулярно здійснюються профілактичні та ремонтні роботи на котельнях і тепломережах, що розглядається як необхідна умова безперервності теплопостачання та підвищення надійності системи в умовах зношеності мереж і воєнних ризиків. Стосовно обсягів генерації теплової енергії у 2023-2024 за споживачами, показники наведені нами у табл. 2.2. Як бачимо загальний обсяг генерації і споживання теплової енергії зріс на 120,53 тис. Гкал, навіть попри війну, пошкодження інфраструктури і відключення електричної енергії.

Таблиця 2.2

Обсяги генерації / споживання теплової енергії у 2023-2024

за споживачами

Споживачі теплової енергії	Одиниці виміру	Генерація /споживання, у т.ч.:		
		2023	2024	Приріст 2024 до 2023, +,-
«Корисний відпуск теплової енергії всього за рік, у т.ч.:	тис. Гкал	950,6	1088,4	
населення	тис. Гкал	784,0	904,53	120,53
бюджетні установи	Тис. Гкал	132,1	147,11	15,01
релігійні організації	Тис. Гкал	0,1	0,1	-
Інші споживачі	Тис. Гкал	34,4	36,66» [24].	2,26

Джерело: складено за даними [24].

Важливою характеристикою підприємства є орієнтація на підвищення енергоефективності та модернізацію обладнання. За інформацією місцевих інформаційних ресурсів та міської ради, КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» впроваджує енергоощадні технології на котельнях, що дозволяє досягати суттєвої економії паливно-енергетичних ресурсів (до чверті витрат за окремими об'єктами), а також зменшує втрати тепла під час транспортування. Такі заходи узгоджуються з загальнонаціональним курсом на енергоефективність та євроінтеграційними зобов'язаннями України у сфері енергетики та довкілля, оскільки модернізація систем централізованого теплопостачання розглядається як ключовий напрям підвищення стійкості міської інфраструктури.

Цифровізація діяльності підприємства проявляється у створенні онлайн-платформ для роботи зі споживачами, зокрема спеціалізованих сайтів та сервісів для внесення показників лічильників і дистанційної комунікації.

Окремий веб-ресурс призначений для передачі показників загальнобудинкових теплолічильників та консультацій через цифрові канали; усі звернення там фіксуються та опрацьовуються в асинхронному режимі. Це відповідає загальній тенденції розвитку електронних сервісів у сфері ЖКГ та підвищує прозорість розрахунків і підзвітність підприємства перед споживачами.

З точки зору інституційної спроможності, КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» є важливим елементом локальної системи публічного управління у сфері житлово-комунального господарства, оскільки реалізує делеговані повноваження територіальної громади щодо забезпечення тепловою енергією населення й об'єктів соціальної інфраструктури. Діяльність підприємства прямо впливає на якість життя мешканців, соціальну стабільність, інвестиційну привабливість міста та стійкість критичної інфраструктури в умовах воєнних загроз. Наявні дані свідчать, що в період повномасштабної війни підприємство продовжує забезпечувати опалення та здійснювати ремонтно-відновлювальні роботи на мережах, що розглядається міською владою як один із пріоритетів локальної політики безпеки та відновлення.

З управлінського боку підприємство очолює директор, який несе відповідальність за стратегічний розвиток, виробничу діяльність, фінансову політику та взаємодію з органами місцевого самоврядування і регуляторами. Така модель управління відповідає типовій для комунальних підприємств структурі, де власником є територіальна громада в особі міської ради, а менеджмент здійснюється найманою адміністрацією. Підприємство виступає важливим елементом міської критичної інфраструктури, здійснюючи теплопостачання десятків тисяч будинків та соціальних об'єктів.

У науковому вимірі КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» може розглядатися як приклад міського комунального теплопостачального підприємства, яке поєднує виробничу, соціальну та публічно-сервісну функції. Його діяльність демонструє типові для галузі виклики (зношеність мереж, залежність від регуляторної політики держави, потреба в інвестиціях та модернізації) і водночас – потенціал для інновацій у сфері енергоефективності, цифрових сервісів та публічно-

приватної взаємодії. У контексті досліджень публічного управління та місцевого розвитку КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» може слугувати емпіричною базою для аналізу трансформації муніципальних підприємств в умовах децентралізації, війни та євроінтеграційних змін.

2.2. Характеристика ключових економічних показників КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» Дніпровської міської ради за період 2022–2024 рр.

КП «Теплоенерго» є комунальним унітарним комерційним підприємством, яке здійснює виробництво, транспортування та постачання теплової енергії магістральними та місцевими мережами для населення, бюджетних установ та інших споживачів у місті Дніпрі. З огляду на складні економічні умови, коливання цін на енергоносії, а також виклики, пов'язані з війною, аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки дозволяє оцінити стійкість, спроможність до адаптації та виклики, з якими підприємство стикається.

Упродовж п'яти років дослідження підприємство залишається стабільно збитковим і обсяг збитків зростає. Дохід у 2022 був найвищим за досліджуваний проміжок (близько 2,12 млрд грн.), зменшився у 2023 до 1,75 млрд грн., після чого в 2024 знову зріс до 1,92 млрд грн. Проте, незважаючи на відносно стабільну або зростаючу виручку, підприємство зазнало значних збитків у 2023 та 2024 роках, причому чистий збиток суттєво зріс у 2024р. до 1,082 млрд грн. [27]. Це може бути наслідком зростання витрат: на енергоносії (газ, електроенергію), на обслуговування, модернізацію, інвестиції. Така ситуація характерна для комунальних підприємств у кризовий період (економічна нестабільність, війна, зростання цін), і свідчить про те, що офіційні надходження не покривають витрат на собівартість й оновлення.

Нижче ми навели ключові показники економічної діяльності КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» за 2022–2024 роки, на основі даних публічної фінансової звітності (табл. 2.3).

**Ключові показники економічної діяльності КП «ТЕПЛОЕНЕРГО»
за 2022–2024 роки**

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
Дохід (виручка)	2118872	1749139	1917964
Чистий фінансовий результат (збиток), тис.грн.	189237	745181	1082499
Активи (загальна балансова вартість), тис.грн., у т.ч.:	4704778	5432515	6029457
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	1612677	1517951	1672493
Статутний капітал, тис.грн.	2375894	3671616	5120658
Приріст статутного капіталу до попереднього періоду, тис.грн., +,-	685000	1295722	1449042
Приріст статутного капіталу до попереднього періоду, %	28,83	35,29	28,29
Балансова (первісна) вартість основних засобів, тис.грн.	2316004	3361976	4303904
Знос основних засобів, тис. грн.	718518	914053	1509364
Коефіцієнт зносу	0,31	2,59	0,35

Джерело: складено автором за даними [24; 27].

Збитковість вкладень підприємства є постійно низькою, а найнижчою - у 2023 р і сягнула 56 копійок на кожен вкладену гривню. За період 2022–2024 рр. (див. табл. 2.2) спостерігається стабільне зростання балансових активів підприємства з майже 4,7 млрд грн. у 2022 до близько 6,0 млрд грн у 2024 р.. Це могло б свідчити про нарощення інфраструктурних активів, інвестиції в модернізацію основних фондів, оновлення мереж, котелень, обладнання тощо.

Для наочності ми подали основні фінансові результати і рівень збитку на суму вкладень, який показує рентабельність (у нашому випадку збитковість) інвестицій (ROI), яка показує, наскільки прибутковими є ваші вкладення КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» за 2022–2024 рр. в графічному вигляді (рис. 2.3)

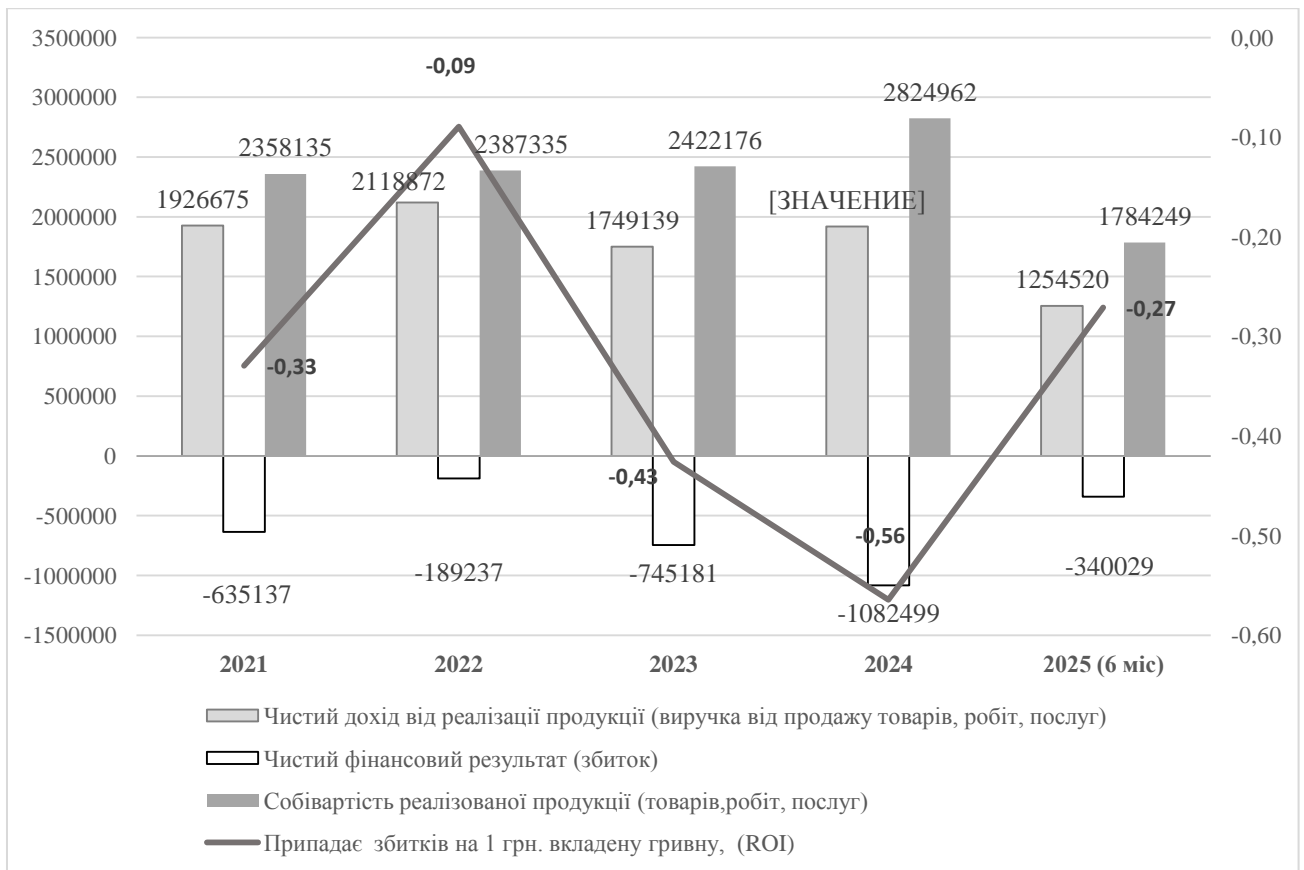


Рис. 2.3. Основні фінансові результати КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» за 2022–2024 рр.

Джерело: розраховано і візуалізовано автором на підставі [24; 27].

Проте коефіцієнт зносу основних засобів не відображає велику динаміку у нарощенні нових основних засобів. Коефіцієнт зносу основних засобів свідчить про ступінь їх застарілості (як фізичного, так і морального) та частку основних засобів, які вже втратили свою первісну вартість і потребують оновлення. Збільшення цього коефіцієнта свідчить про зростання застарілості та недостатнє оновлення активів, що може бути негативним сигналом для підприємства. У нашому випадку не відбулося різкої динаміки цього коефіцієнта, а збільшення балансової вартості основних засобів сталося радше за рахунок тих основних засобів які придбавались для відновлення втраченого чи створення альтернативних джерел електроживлення.

Паралельно відбувалося збільшення статутного капіталу, що говорить про вливання коштів з бюджету міста. По рокам це 28,83%, 35,29%, і 28,29%

відповідно. Збільшення статутного фонду це- важливий фактор для підтримання платоспроможності і стабільності підприємства у кризові періоди.

У якості висновку зазначимо, що зростання активів та капіталу підприємства демонструє, що місто та підприємство інвестують у відновлення інфраструктури. Проте постійні збитки вказують на неефективність політики, можливі обсяги невиправдано високі витрати, завищені ціни на енергоносії. До цього переліку можна було б додати зростання дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, але за період дослідження вона практично не змінилась, принаймні її зміна не є суттєвою. Хоча, звісно будь-які коливання боргового навантаження створює ризики ліквідності та здатності підприємства утримувати інфраструктуру, виконувати ремонти, модернізацію та реагувати на надзвичайні ситуації, що особливо критично під час війни. Щоб забезпечити довгострокову стійкість, важливо переглянути структуру витрат і тарифів, стимулювати енергоощадність, впроваджувати модернізацію, шукати джерела фінансування (державні, грантові, кредитні, інвестпроекти) і змінювати модель управління. Незважаючи на проблеми, підприємство продовжує виконувати свою соціальну функцію опалювати житло мешканців міста й соціоб'єкти, що гарантує мінімальний рівень життєзабезпечення громади.

2.3. Нормативне забезпечення і специфіка задач публічного управління ЖКГ в умовах війни та євроінтеграції

У контексті воєнних дій актуалізується задача забезпечення життєздатності критичної інфраструктури та швидкого відновлення в разі пошкоджень. Управлінські рішення мають бути адаптивними, передбачати сценарії аварійного ремонту, резервування ресурсів, координацію з військовими та екстреними службами, зазначає О. Вербовий [30]. Проблеми ЖКГ в умовах війни набувають системного та комплексного характеру, оскільки галузь безпосередньо забезпечує базові потреби населення й функціонування критичної інфраструктури громад. Воєнні дії формують цілу

низку загроз і дисфункцій, які суттєво ускладнюють стабільність та якість комунальних послуг.

Насамперед зазначимо, що надання комунальних послуг в Україні внаормує закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII «Про житлово-комунальні послуги» [31], який визначає суспільні «відносини, що виникають у процесі надання споживачам послуг з

- управління багатоквартирним будинком,
- постачання теплової енергії,
- постачання гарячої води,
- централізованого водопостачання,
- централізованого водовідведення
- управління побутовими відходами, ...
- надання послуг з постачання та розподілу електричної енергії і природного газу споживачам у житлових, садибних, садових, дачних будинках» [31].

Також законом регламентується державна політика у сфері ЖКГ, визначає суб'єктів надання послуг і об'єкти (юридичні і фізичні особи)-споживачі комунальних послуг. Також в законі окреслені повноваження центральних органів державної влади, насамперед КМУ та ОМС у сфері надання житлово-комунальних послуг [31].

Галузевий закон «Про теплопостачання» [32] від 02.06.2005 № 2633-IV, «визначає основні правові, економічні та організаційні засади діяльності на об'єктах сфери теплопостачання та регулює відносини, пов'язані з виробництвом, транспортуванням, постачанням та використанням теплової енергії з метою забезпечення енергетичної безпеки України, підвищення енергоефективності функціонування систем теплопостачання, створення і удосконалення ринку теплової енергії та захисту прав споживачів та працівників сфери теплопостачання» [32]. Цей закон також внаормує питання «державного нагляду... у сфері теплопостачання, експлуатацією теплоенергетичного обладнання та виконанням робіт на об'єктах у сфері

теплопостачання суб'єктами господарської діяльності незалежно від форми власності» [32]. Хоча закон приймався у мирний час і для роботи в мирний час, деякі правки щодо заборони зміни тарифів в нього були внесені у же під час війни.

Також важливим став закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо врегулювання окремих питань у сфері надання житлово-комунальних послуг» [33] від 03.12.2020 № 1060-IX щодо «встановлення в порядку і межах, визначених законодавством, тарифів на теплову енергію ..., тарифів на централізоване водопостачання та централізоване водовідведення, на інші комунальні послуги» [33].

Однак, війна розпочата росією спричиняє масштабні руйнування інженерних мереж та об'єктів критичної інфраструктури: тепломереж, водогонів, електричних підстанцій, котелень, очисних споруд. Пошкодження цих систем призводить до переривання постачання життєво необхідних послуг, збільшує ризики аварій та знижує рівень безпеки населення. Часті атаки на енергетичну інфраструктуру створюють нестабільність електропостачання, що унеможлиблює стабільну роботу котелень та насосних станцій.

Другою ключовою проблемою є зношеність комунальних мереж, яка й до війни була критично високою, а зараз - на тлі браку ресурсів і повсякчасних пошкоджень - посилюється ще більше. Це зумовлює підвищені втрати тепла, води та енергії, зростання витрат на аварійні ремонти та зниження ефективності систем.

Тому уже з перших днів війни КМУ прийняв постанову «Деякі питання оплати житлово-комунальних послуг в період воєнного стану» [34] від 5 березня 2022 р. № 206, в якій встановив певні правила дій ОМС і комунальних підприємств- надавачів комунальних послуг в умовах воєнного стану, вони є більш обмежувальними і стосуються заборони: «нарахування та стягнення неустойки (штрафів, пені), інфляційних нарахувань, процентів річних, нарахованих на заборгованість...припинення/зупинення надання житлово-комунальних послуг у разі їх неоплати або оплати не в повному обсязі послуги

населенням...стягнення заборгованості за житлово-комунальні послуги, утвореної після 24 лютого 2022 р.» [34].

Також важливим регуляторним документом є Постанова «Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (далі- НКРЕП) від 14.01.2020 № 90 28 «Про встановлення тарифів на теплову енергію, її виробництво, транспортування, постачання КП «Теплоенерго» Дніпровської міської ради»[28], яка встановлює «тарифи на теплову енергію, її виробництво, транспортування, постачання» для різних видів споживачів, юридичних і фізичних осіб.

На міжнаціональному рівні назвемо «Угоду про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони», яка ратифікована законом України № 1678-VII від 16.09.2014. [39] і висуває нові вимоги. Хоча Угода про асоціацію не містить окремого розділу саме про теплопостачання, однак встановлює низку загальних вимог, що прямо стосуються реформування цієї сфери як частини енергетичного сектору та комунальних послуг. Основні вимоги такі: гармонізація з європейськими директивами у сфері енергоефективності та енергетики, включно з підвищенням ефективності теплових мереж, зменшенням втрат і модернізацією систем. Також важливою є вимоги щодо запровадження економічно обґрунтованого та прозорого тарифоутворення, відповідно до принципів ЄС (cost-reflective tariffs) і посилення конкуренції та відкритості ринку енергопослуг, зокрема у сфері виробництва та постачання теплової енергії. Україні необхідно також привести у відповідність забезпечення високої якості та безперервності комунальних послуг відповідно до стандартів ЄС та посилити зусилля щодо стимулювання інвестицій, впровадження енергозбереження та відновлюваних джерел енергії у комунальному секторі. Таким чином, Угода орієнтує Україну на модернізацію теплопостачальних систем, підвищення енергоефективності, прозорість тарифів та приведення місцевих практик до європейських стандартів [39].

Діяльність Департаменту благоустрою та інфраструктури Дніпровської міської ради, якому підпорядковано КП «Теплоенерго» встановлено рішенням Дніпровської міської ради від 01.12.2016 № 54/16 «Про затвердження Положення про департамент благоустрою та інфраструктури Дніпровської міської ради» [35], яким визначено правовий статус, функції роботи КП «Теплоенерго».

Основним нормативно-правовим документом Дніпровської міської ради, який визначає ключові напрями розвитку, «довгострокові цілі та завдання розвитку міста», у тому числі житлово-комунальної сфери є «Стратегія Дніпра 2030» [36]. (далі – Стратегія) Стратегія ґрунтується на положеннях закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм соціально-економічного розвитку України: закону України» [37] і нормах постанови КМУ від 26.04.2003 № 621 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та державного бюджету» [38] та узгоджена із положеннями і відповідає запитам, закладеним у «Статут територіальної громади м. Дніпра» [39]. Стратегія серед інших стратегічних напрямів містить напрям В «Комфорт», згідно якого в пріоритетах розвитку міста.

Щодо реалізації стратегії у поточному періоді, для затвердження і реалізації оперативних планів міською радою затверджена «Програма реформування та розвитку комунального господарства міста Дніпра на 2024–2028 роки» [40]. Це, власне головний фінансовий план галузі міста. Війна провокує дефіцит фінансових ресурсів і його необхідно вирішувати. Через зменшення платоспроможності населення, зростання боргів за послуги, зниження надходжень до місцевих бюджетів та збільшення видатків на оборону й гуманітарні потреби громади мають значно менше можливостей фінансувати ремонти, модернізацію чи оновлення інфраструктури. Тарифи часто залишаються економічно необґрунтованими, що підсилює збитковість комунальних підприємств.

Водночас, для впровадження європейських стандартів управління ЖКГ Україна має адаптувати свої нормативно-правові, фінансові та адміністративні механізми, враховуючи європейський досвід. У такому разі публічне управління відіграє роль каталізатора трансформацій - від модернізації мереж до корпоративного управління комунальними підприємствами, підвищення енергоефективності, екологічності, прозорості і соціальної справедливості. У ході аналізу виявлено, що упродовж п'яти років дослідження підприємство залишається стабільно збитковим і обсяг збитків зростає. Дохід у 2022 був найвищим за досліджуваний проміжок (близько 2,12 млрд грн.), зменшився у 2023 до 1,75 млрд грн., після чого в 2024 знову зріс до 1,92 млрд грн. Проте, незважаючи на відносно стабільну або зростаючу виручку, підприємство зазнало значних збитків у 2023 та 2024 роках, причому чистий збиток суттєво зріс у 2024р. до 1,082 млрд грн.

Як можна бачити з викладеного нормативно-правове забезпечення управління системою житлово-комунального господарства м. Дніпра, зокрема у сфері теплопостачання, формує правові рамки, що визначають повноваження, відповідальність і механізми діяльності органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств та споживачів. Національне законодавство забезпечує структуровану систему регулювання, що охоплює питання тарифоутворення, ліцензування, якості послуг, інвестування та модернізації теплових мереж. На локальному рівні нормативна база громади конкретизує механізми реалізації державної політики та адаптує їх до місцевих умов. Це дозволяє враховувати технічний стан мереж, фінансові можливості громади, потреби населення та стратегічні пріоритети розвитку інфраструктури.

Попри системний характер нормативно-правового забезпечення управління системою житлово-комунального господарства м. Дніпра у сфері теплопостачання, аналіз нормативно-правового забезпечення вказує на низку проблем: фрагментарність окремих положень, недостатню узгодженість між державними й місцевими актами, складність процедур тарифоутворення, брак стимулів для модернізації, а також обмежені можливості громад щодо впливу

на політику в сфері енергоресурсів. У воєнних умовах ці прогалини стають особливо критичними, оскільки теплопостачальні системи потребують підвищеної стійкості, ресурсної підтримки та оперативних рішень.

Ієрархія актів нормативно-правового забезпечення управління системою житлово-комунального господарства м. Дніпра у сфері теплопостачання наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ієрархія актів нормативно-правового забезпечення управління системою житлово-комунального господарства м. Дніпра у сфері теплопостачання

Рівень нормативно-правового акту	Ключові документи
Міжнаціональний рівень	«Європейська хартія місцевого самоврядування» [2], «Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» [39]
Національне законодавство	Конституція України, закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про теплопостачання», «Про житлово-комунальні послуги», Бюджетний кодекс, акти НКРЕКП тощо [28; 31-34; 37-38]
Місцевий рівень	статути, програми розвитку ЖКГ, рішення щодо тарифів, порядок контролю якості послуги [25; 35; 36; 40; 41] тощо,

Джерело: узагальнено на підставі [2; 26; 28 та ін.]

Отже, ефективне управління системою теплопостачання громади потребує не лише дотримання чинних нормативів, але й їх подальшого вдосконалення - гармонізації із європейськими стандартами, спрощення процедур, розширення повноважень громад, посилення механізмів контролю якості та стимулювання інвестицій в енергоефективність. Це створить умови для підвищення надійності теплопостачання, зменшення втрат, покращення сервісу та забезпечення енергетичної безпеки територіальної громади.

Висновки до розділу 2

1. Комунальна інженерна інфраструктура міста Дніпра - це сукупність технічних систем, мереж, споруд і об'єктів, призначених для забезпечення населення та об'єктів господарювання життєво необхідними комунальними послугами, такими як водопостачання, водовідведення, тепlopостачання, електро- і газопостачання, вуличне освітлення, транспортне забезпечення та інші інженерно-енергетичні функції міського середовища. Це базова інфраструктура, що забезпечує сталу життєдіяльність міста, його економічну та соціальну стабільність, а також визначає рівень комфорту й безпеки мешканців. Та побудували адаптовану схему-класифікацію у вигляді дерева складових житлово-комунального господарства (ЖКГ) в частині комунально-інженерної інфраструктури Дніпровської міської ради, з урахуванням наявності міських комунальних підприємств, особливостей інфраструктури нашого мегаполіса та функціональних напрямів, характерних саме для м. Дніпра.

2. Дослідження механізмів управління системою ЖКГ проводилось на прикладі КП «Теплоенерго», яке є комунальним унітарним комерційним підприємством, яке здійснює виробництво, транспортування та постачання теплової енергії магістральними та місцевими мережами для населення, бюджетних установ та інших споживачів у місті Дніпрі. А наліз ключових показників економічної діяльності КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» за 2022–2024 роки показав, що підприємство залишається стабільно збитковим і обсяг збитків зростає. Дохід у 2022 був найвищим за досліджуваний проміжок (близько 2,12 млрд грн.), зменшився у 2023 до 1,75 млрд грн. Незважаючи на відносно стабільно зростаючу виручку, підприємство зазнало значних збитків у 2023 та 2024 роках, причому чистий збиток у 2024р. до 1,082 млрд грн.

3. Нормативно-правове забезпечення управління системою житлово-комунального господарства м. Дніпра у сфері тепlopостачання, формує правові рамки, що визначають повноваження, відповідальність і механізми діяльності органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств та споживачів.

Міжнаціональні документи, зокрема Угода про асоціацію формує нові вимоги до механізмів ЖКХ, Основні вимоги такі: гармонізація з європейськими директивами у сфері енергоефективності та енергетики, включно з підвищенням ефективності теплових мереж, зменшенням втрат і модернізацією систем.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА МІСТА

3.1. SWOT-аналіз механізмів управління системою житлово-комунального господарства міста Дніпра

Житлово-комунальна галузь у воєнний період стикається з руйнуваннями, нестачею ресурсів, зношеністю мереж, дефіцитом кадрів і постійними ризиками для працівників та населення. У сукупності це формує складне середовище, у якому забезпечення навіть базових комунальних послуг вимагає від громад надзвичайних зусиль, а від держави - підтримки, координації та довгострокової стратегії післявоєнного відновлення. Суттєвим викликом для ОМС залишається зростання навантаження на комунальну інфраструктуру через переміщення населення, збільшення внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО). Так, на початок 2025 р. в Дніпроатровській області «знайшли прихисток 451589 переселенців» [42], з яких у «Кривому Розі - понад 83 тисячі. Кам'янське прийняло понад 31 тисячу переселенців, а Павлоград - майже 21 тисячу» [42], проте найбільше людей у Дніпрі, це «понад 174 тисячі людей» [42]. У громадах, які приймають значну кількість внутрішньо переміщених осіб, зростає навантаження на ЖКГ: збільшується споживання води, тепла, електроенергії, що посилює тиск на вже перенавантажені системи.

Попри це, серйозною є проблема дефіциту кадрів в ЖКГ, адже частина кваліфікованих працівників виїхала, мобілізована або не може виконувати роботу в небезпечних умовах. Це ускладнює проведення ремонтів, оперативне реагування на аварії та підтримку безперебійної роботи підприємств ЖКГ. Окремо маємо виділити проблеми безпеки працівників і доступу до об'єктів, адже ремонтні бригади часто працюють під загрозою обстрілів, а деякі аварії неможливо усунути через мінування територій або бойові дії.

Додаткові труднощі створюють логістичні обмеження, зокрема порушення ланцюгів постачання матеріалів, обладнання та палива. У деяких громадах ускладнено доступ до запчастин або спеціалізованої техніки, що затримує відновлювальні роботи. Ускладнено також виконання програм щодо забезпечення сталого розвитку громад, особливо в умовах війни (руйнівного фактору) і руху до європейської інтеграції (рушійного фактору), вимагає, щоб механізми публічного управління ЖКГ стали не лише адміністративною функцією, а стратегічною політикою, яка поєднує інженерні, екологічні, соціальні та економічні виміри.

Отже, публічне управління ЖКГ - це багатofункціональна, соціально значуща, інфраструктурно капіталомістка сфера державного та муніципального управління, що забезпечує життєдіяльність громадян. У сучасних умовах, з огляду на виклики війни, потребу у відновленні та модернізації, а також курс на євроінтеграцію і сталий розвиток, перед системою управління ЖКГ постають розширені задачі: стабільність, доступність, якість, екологічність, прозорість та інституційна спроможність. Теоретичне розуміння сутності та завдань публічного управління ЖКГ, а також визначення пріоритетів реформ є необхідним фундаментом для побудови ефективної, надійної та адаптивної системи житлово-комунального забезпечення.

Попри те, що механізми управління ЖКГ у місті Дніпрі мають потужний інституційний потенціал і досвід управління великим міським господарством, але обмежуються зношеністю мереж, фінансовими труднощами та складною національною тарифною політикою. Місто має широкі можливості для модернізації інфраструктури через цифровізацію, міжнародні гранти, енергоефективність та партнерства, однак стикається зі значними зовнішніми загрозами, зокрема воєнними, економічними й техногенними.

Нижче ми подаємо розроблений SWOT-аналіз механізмів управління системою житлово-комунального господарства міста Дніпра. Аналіз структуровано класично, за чотирма блоками, він враховує реальні умови функціонування міста, стан інфраструктури ЖКГ, наявність і ефективність

роботи комунальних підприємств і вплив зовнішніх викликів (воєнних, економічних, екологічних) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз механізмів управління системою ЖКГ м. Дніпра

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегічний характер ЖКГ як основи життєдіяльності громади, безпеки і комфорту. 2. Розвинена мережа комунальних підприємств (КП «Теплоенерго», КП «Дніпроводоканал», КП «Міськвітло», КП «Міськзеленбуд» тощо). 3. Наявність кадрового та технічного потенціалу з досвідом управління складною інфраструктурою. 4. Сформована система місцевого нормативного регулювання ЖКГ, що включає програми розвитку, правила благоустрою та тарифні рішення. 5. Активна цифровізація міських сервісів, можливість використання цифрових платформ для управління заявками, контролю та обліку. 6. Досвід реалізації інфраструктурних проєктів (ремонт доріг, модернізація світлофорів, реконструкції тепломереж й об'єктів благоустрою). 7. Сильні управлінські департаменти: ЖКГ, транспорту, благоустрою, екології, інфраструктури. 8. Наявність партнерств з міжнародними організаціями, що підтримують модернізацію інфраструктури та енергоефективність. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зношеність інженерних мереж (теплових, водопостачальних, електричних) - до 60–80 % у деяких сегментах, недостатній рівень енергоефективності, що збільшує втрати ресурсів. 2. Фінансова збитковість окремих КП, особливо теплопостачальних, через високі витрати, борги та нерентабельні тарифи. 3. Висока залежність від центрального регулювання тарифів (НКРЕКП), що зменшує автономність міста в управлінні послугами. 4. Недостатній рівень координації між комунальними підприємствами. 5. Нерівномірний технічний стан інфраструктури в різних районах міста. 6. Брак прозорості й проблеми з контролем якості робіт окремих КП. 7. Нестача інвестицій у модернізацію, що призводить до накопичення критичних проблем. 8. Кадровий дефіцит через мобілізацію та міграцію фахівців 9. Нерозвиненість альтернативних систем енергозабезпечення та недостатня диверсифікація джерел живлення
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання міжнародних програм підтримки (USAID, ЄБРР, ЄІБ, Фонд енергоефективності) для модернізації тепломереж та водних систем. 2. Впровадження сучасних цифрових рішень: GIS-карти мереж, онлайн-моніторинг аварій, автоматизовані системи обліку. 3. Розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері відходів і транспорту. 4. Запровадження енергоефективних проєктів (модернізація котельень, ізоляція теплотрас, відновлювальні джерела енергії). 5. Модернізація публічного транспорту (електротранспорт, електробуси). 6. Залучення інвесторів через розвиток інфраструктури та покращення міського середовища. 7. Підвищення стандартів забезпечення безпеки інфраструктури. 8. Створення багаторівневої системи моніторингу якості послуг, зокрема на основі Big Data. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнні ризики, включно з атаками на інфраструктуру, що можуть спричинити масштабні аварії. 2. Економічна нестабільність, яка зменшує доходи бюджету та можливості фінансування ЖКГ. 3. Зростання вартості енергоносіїв, що збільшує витрати підприємств і боргове навантаження. 4. Міграція та депопуляція, що змінює структуру споживання та робить деякі мережі нерентабельними. 5. Висока ймовірність техногенних аварій через старіння інфраструктури. 6. Навантаження на інфраструктуру через переміщення населення (ВПО). 7. Посилення екологічних вимог та стандартів, що потребують значних інвестицій. 8. Ризики корупції у сфері ремонту та обслуговування мереж, що підризують ефективність управління.

Джерело: проаналізовано автором

З урахуванням цього аналізу та у контексті ризиків війни, євроінтеграційних намірів України та концепції сталого розвитку, перед системою публічного управління ЖКГ постають нові, розширені задачі. Насамперед йдеться про забезпечення стабільного функціонування критичної інфраструктури та життєвих послуг у кризових умовах, гарантування безперервності водопостачання, тепlopостачання, каналізації, електропостачання, вивозу відходів навіть під час обстрілів або пошкодження мереж. Також забезпечення стабільного функціонування критичної інфраструктури може бути реалізовано за створення планів відновлення, резервних мереж, захисту об'єктів інфраструктури як критичних об'єктів. Такі заходи особливо актуальні в умовах воєнного стану адже формують життєстійкість громади і безпеку громадян.

У цьому контексті постає питання суб'єктності реалізації зазначених змін, що потребує формування управлінських, фінансових та нормативних механізмів ЖКГ відповідно до європейських стандартів. В умовах ризиків війни, політичної невизначеності та портеби функціонування з обмеженим ресурсом і застарілою технікою виникає певна специфіка задач публічного управління ЖКГ, яка б, окрім іншого, ще й відповідала запитам євроінтеграції:

- необхідність врахування факту, що ЖКГ це критична сфера виживання громади і громадян, що зумовлює її здатність виживати та відновлюватись, а тому потребує модернізації і засобів захисту;

- найбільш перспективним напрямом розвитку ЖКГ міста є модернізація інженерної інфраструктури з орієнтацією на енергонезалежність, цифровізацію та підвищення стійкості систем до фізичного руйнування і кібератак, адаптивності до різних режимів роботи;

- потреба у організаційно-функціональних новаціях і достатньому фінансуванні, яка передбачає комбінацію міжнародного фінансування, реформування системи управління; локальну економічна мобілізація, що може забезпечити громадам виживання в умовах війни і конкурентні переваги у післявоєнному відновленні.

Також додамо, що однією з головних проблем щодо управління ЖКГ в територіальних громадах є якість публічного управління інфраструктурою ЖКГ і процесами забезпечення її функціонування. Під управлінням інфраструктурою ЖКГ ми розуміємо політику, норми, організацію технологічних процесів інструменти досягнення стійкої роботи, що використовуються ОМС а також планування, особливо стратегічного, для прийняття рішень в галузі.

3.2. Концепція SWOT-стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра на прикладі КП «ТЕПЛОЕНЕРГО»

Стратегія розвитку ЖКГ в умовах глобальних викликів і війни - це комплексна довгострокова система цілей, принципів, пріоритетів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого, безпечного та ефективного функціонування комунальної інфраструктури територіальних громад, що враховує вплив воєнних дій, кліматичних змін, економічної нестабільності, цифрової трансформації та інших глобальних ризиків, і передбачає адаптивне управління ресурсами, підвищення енергоефективності, модернізацію мереж, зміцнення інституційної спроможності та інтеграцію європейських стандартів сталого розвитку. ЖКГ міста Дніпра є складною багатокомпонентною системою, що забезпечує базові потреби населення та функціонування міської інфраструктури. В умовах війни, економічної нестабільності, підвищених екологічних вимог і технологічних змін галузь потребує переосмислення та системного оновлення, яке загалом розвивається відповідно до «Стратегії Дніпра 2030» [36].

У дереві цілей «Стратегії Дніпра 2030» [36] стратегічним напрямом «В. Комфорт» передбачена стратегічна ціль, що розглядають розвиток ЖКХ міста у довгостроковій перспективі, це «В2. Зручна інфраструктура побуту», яка у свою чергу передбачає досягнення таких оперативних цілей: «В.2.2 Створення зручних і ефективних міських сервісів» і «В.2.3. Втілення технологій smart-city», для виконання яких сформульовані звання, терміни реалізації і

показники оцінки досягнення. Дерево цілей чинної Стратегії, по цьому напрямку безпосередньо стосується розвитку ЖКГ у місті і візуалізовано нами на рис. 3.1.

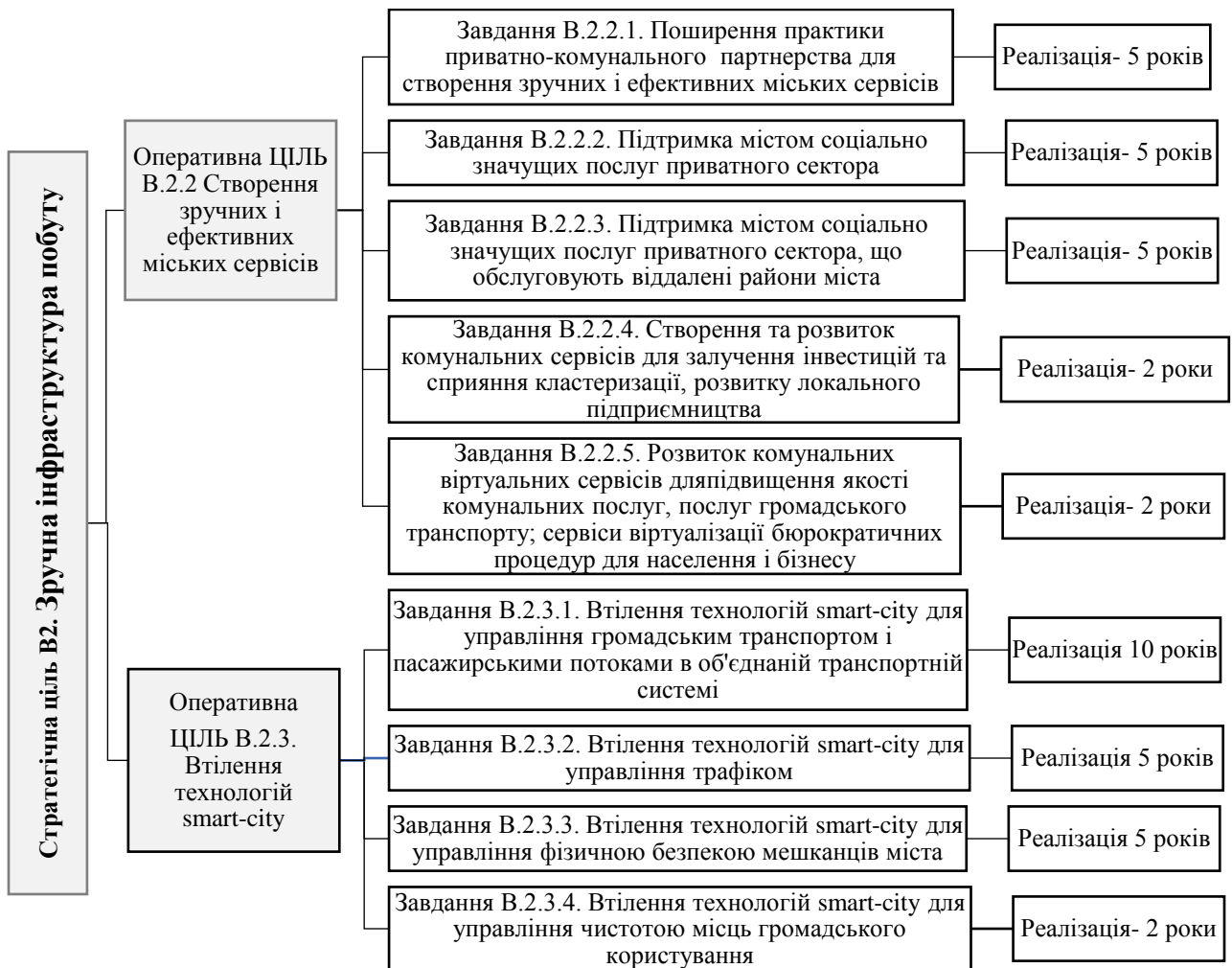


Рис. 3.1. Дерево цілей до стратегічної цілі «B2. Зручна інфраструктура побуту»

Джерело: візуалізовано за «Стратегією Дніпра 2030» [36]

Аналіз «Стратегія Дніпра 2030» [36] дозволив дійти висновку, що для досягнення поставлених цілей необхідно змістити рівень стратегічного планування з міського на галузевий. Тобто є сенс створити стратегію розвитку ЖКГ громади, яка б корелювалась в цілях із стратегією міста, але ставила більш детальні задачі. На підтвердження цієї думки наведемо дослідження Л. Кравцової, яка наполягала, що доцільно «відтворити культуру планування на підприємстві із застосуванням стратегічного планування» [43, с. 57].

Також звернемось до роботи Г. Жовтяка, І. Волохової і В. Волохова, які визначали ключові стратегічні напрями розвитку ЖКГ регіонів [44]. Тож,

опираючись на розуміння потреби ліквідації системних недоліків ЖКГ маємо сформувану стратегію галузі міста. Існуючі «Стратегія Дніпра 2030» [36], нові виклики, що виникли з початком війни і результати проведеного нами SWOT-аналізу механізмів управління ЖКГ дозволяють сформувану стратегічну модель розвитку ЖКГ міста, спрямовану на подолання структурних слабкостей, нейтралізацію зовнішніх загроз та ефективне використання наявного потенціалу.

Сфера теплопостачання м. Дніпра є критично важливим сегментом житлово-комунального господарства, що забезпечує стабільність життєдіяльності населення, функціонування соціальної інфраструктури та економічних суб'єктів. КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» - одне з ключових підприємств міста, відповідальне за виробництво, транспортування та постачання теплової енергії значній частині споживачів. У сучасних умовах воєнних загроз, зношеності інженерних мереж, зростання вартості енергоресурсів, необхідності підвищення енергоефективності та впровадження цифрових рішень постає потреба у стратегічно виваженій моделі розвитку підприємства. Стратегічна концепція розвитку КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» формується на основі системного підходу та принципів стійкого місцевого розвитку. Вона інтегрує технологічні, організаційні, фінансові та управлінські компоненти, поєднуючи їх у єдиний контекст модернізації житлово-комунального господарства міста.

Стратегія розвитку ЖКГ м. Дніпра, сформована на основі SWOT-аналізу, передбачає комплексну модернізацію інженерної інфраструктури, цифровізацію процесів управління, підвищення фінансової та енергетичної стійкості та посилення інституційної спроможності міських структур.

На основі аналізу сильних сторін та можливостей, а також з урахуванням слабких сторін і загроз (див. табл. 3.1), нами розроблено і запропоновано концепцію SWOT-стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра на прикладі КП «ТЕПЛОЕНЕРГО», які дозволять забезпечити розвиток галузі у місці і створити комфортні умови життя для його мешканців SWOT-стратегія базується на врахуванні специфіки дії сильних сторін (Strengths), слабких

сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) на процес розвитку ЖКГ і на цій основі дозволяє розробити саме такі механізми реалізації, що підсилюють сильні сторони і можливості й зменшують вплив проблем і загроз. Концепція SWOT-стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра на прикладі КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» узагальнена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Концепція SWOT-стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра за напрямом діяльності КП «ТЕПЛОЕНЕРГО»

Напрямок: модернізація інженерної інфраструктури (SO-стратегія)	Напрямок: посилення фінансової та організаційної спроможності ЖКГ (WO-стратегія)
SO-стратегія - це стратегія, яка передбачає активне використання внутрішніх переваг організації для ефективного освоєння зовнішніх можливостей. Для КП «Теплоенерго» вона передбачає використання сильних сторін системи (наявність потужних КП, досвід інфраструктурних проєктів) та зовнішніх можливостей (міжнародні інвестиції, цифровізація). Передбачає модернізацію теплових, водопровідних та каналізаційних мереж із використанням сучасних матеріалів, реконструкцію котельень, насосних станцій та теплових пунктів з акцентом на енергоефективність і SMART-технології; реалізацію інвестиційних проєктів за підтримки ЄБРР, ЄІБ, USAID та ін.; створення цифрових карт інженерних мереж (GIS-технології)	WO-стратегія це тип стратегії, що поєднує слабкі сторони та можливості. Спрямована на подолання або мінімізацію слабких сторін організації шляхом використання зовнішніх можливостей, тобто розроблена для подолання слабких сторін (зношеність, збитковість КП, проблеми тарифоутворення) та використання можливостей (ДПП, цифрові рішення). Передбачає оптимізацію бізнес-процесів КП; розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері транспорту, відходів та благоустрою; удосконалення тарифної політики; залучення грантів і субвенцій на проєкти модернізації; зниження енергоспоживання через впровадження систем автоматизації (SCADA, smart-metering).
Напрямок: підвищення рівня екологічної та енергетичної стійкості міста (ST-стратегія)	Напрямок: інституційне зміцнення системи ЖКГ (WT-стратегія)
ST-стратегія спрямована на використання сильних сторін (Strengths) для протидії зовнішнім загрозам (Threats). ST-стратегія, яка передбачає використання внутрішніх ресурсів і переваг організації для мінімізації або нейтралізації впливу зовнішніх ризиків Використання сильних сторін (наявність КП, управлінських структур) для протидії загрозам (військові ризики, техногенні аварії): вироблення планів реагування на надзвичайні ситуації у сфері ЖКГ; створення резервної інфраструктури (мобільні котельні, генератори) тощо.	WT-стратегія спрямована на мінімізацію слабких сторін та уникнення або зменшення впливу зовнішніх загроз. Це стратегія, яка передбачає зниження вразливості організації шляхом подолання її внутрішніх слабкостей і нейтралізації зовнішніх ризиків. Мета - мінімізувати слабкі сторони та зменшити вплив загроз. Передбачає підвищення кваліфікації персоналу КП і департаментів; посилення внутрішнього та громадського контролю за якістю послуг; запровадження електронних платформ управління зверненнями громадян (smart-services) тощо.

Джерело: розроблено автором з урахуванням [36]

Додатково виокремимо інноваційний блок стратегії, який стосується цифрової трансформації ЖКГ м. Дніпра ЖКГ, у т.ч. роботи КП «ТЕПЛОЕНЕРГО», адже зарубіжний досвід демонструє, що модернізація ЖКГ неможлива без цифровізації, тому запропонована нами стратегія передбачає:

- впровадження міської платформи «Smart ЖКГ»;
- онлайн-моніторинг аварій та ремонтних робіт;
- електронні кабінети споживачів комунальних послуг;
- автоматизовані системи оплати, обліку та контролю

Це дозволить підвищити прозорість, оперативність та зручність управління ЖКГ.

Модель передбачає трансформацію підприємства за трьома ключовими векторами: інфраструктурна модернізація, цифрова трансформація, підвищення інституційної та фінансової спроможності і забезпечить насамперед підвищення надійності та безпеки міської інженерної інфраструктури, для забезпечення стабільності теплопостачання, водопостачання, водовідведення, енергопостачання й транспортної системи, зокрема в умовах воєнних ризиків. Втім, важливим елементом є комплексна модернізація комунальних мереж і технологій що забезпечить зниження зношеності, впровадження енергоефективних та цифрових рішень, підвищення стійкості інфраструктури до техногенних та військових загроз. У якості поступу у майбутнє передбачається розвиток якісного та конкурентоспроможного ринку комунальних послуг, це дозволить забезпечити підвищення прозорості, підзвітності та ефективності комунальних підприємств. Формування сталого та екологічно орієнтованого міського середовища у відповідності з екологічними стандартами ЄС, що забезпечить впровадження сучасних стандартів поводження з відходами, водними ресурсами та зеленими зонами.

Представлена концепція стратегії ґрунтується на проведеному SWOT-аналізі та визначених стратегічних цілях розвитку житлово-комунального господарства міста Дніпра. Пропонована стратегія опирається на державне бачення розвитку територіальних громад, за якого як зазначають І. Заблудська,

С.Гречана і П.Ляшенко «метою діяльності органів місцевого самоврядування стає відновлення місцевої економіки і сприяння плавному переходу від екстреного реагування до досягнення визначених стратегічних цілей соціально-економічного розвитку громади» [47]. Тому очікувані результати реалізації запропонованої стратегії будуть такими:

- скорочення втрат тепла, води та електроенергії у мережах;
- підвищення рівня безпеки міської інфраструктури;
- зменшення аварійності комунальних мереж;
- зростання задоволеності населення якістю комунальних послуг;
- підвищення енергоефективності міських об'єктів;
- зміцнення фінансової стабільності КП;
- розвиток екологічно орієнтованого міського середовища;
- інтеграція Дніпра в європейські стандарти сталого управління.

Така стратегія дозволяє поєднати потужний потенціал міста з міжнародними можливостями та створити стійку, енергоефективну й орієнтовану на потреби населення систему житлово-комунального господарства, здатну функціонувати та розвиватись навіть в умовах воєнних та економічних викликів.

3.3. Дерево стратегічних цілей і дорожня карта механізмів впровадження стратегії розвитку ЖКГ

Нами розроблено дерево цілей, сформоване на основі результатів SWOT-аналізу механізмів управління системою житлово-комунального господарства міста Дніпра і концепції SWOT-стратегії розвитку системи ЖКГ міста Дніпра. Дерево цілей відображає ієрархію стратегічних, оперативних та функціональних цілей, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємства КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» в умовах зростаючих технічних, економічних та безпекових викликів.

Головна стратегічна мета розвитку системи ЖКГ міста Дніпра - створення високоефективної, надійної та енергоощадної системи теплопостачання міста, здатної забезпечити стабільність і безперервність надання комунальних послуг у довгостроковій перспективі. В межах кожного напрямку стратегії розроблені стратегічні цілі і завдання.

Одним із пріоритетних завдань є забезпечення технічної стійкості систем теплопостачання в умовах воєнних ризиків та високого техногенного навантаження. Тому пріоритетною ціллю є підвищення надійності та безпеки теплової інфраструктури міста. Для досягнення цієї цілі ми пропонуємо реалізувати такі задачі:

- здійснити структурну модернізацію теплотрас, включно з заміною найбільш аварійних ділянок, впровадженням попередньо ізольованих труб та створенням резервних контурів подачі тепла;

- провести модернізацію котельних і теплових пунктів шляхом встановлення сучасних енергоефективних котлів, насосів, автоматизованих систем управління;

- запровадити систему резервного енергозабезпечення (генератори, мобільні котельні), здатної підтримувати подачу тепла в разі руйнування критичної інфраструктури;

- забезпечити формування єдиного плану реагування на аварійні ситуації, включаючи логістичне забезпечення аварійних бригад та цифровий моніторинг подій тощо.

У контексті енергоефективності та переходу до більш економних моделей виробництва теплової енергії передбачена реалізація Стратегічної цілі 2. Технічна та енергетична модернізація систем теплопостачання передбачає:

- встановлення smart-лічильників для автоматизованого обліку теплової енергії;

- впровадження SCADA-систем для моніторингу температурних режимів, тиску та витрат у реальному часі;

- максимальне використання низьковуглецевих технологій (модульні установки, теплові насоси, когенераційні установки);
- модернізацію мереж задля зменшення втрат теплової енергії;
- впровадження систем енергетичного менеджменту відповідно до ISO 50001.

Цифрова трансформація є ключовою складовою сучасної моделі теплопостачання. О. Тетерін, Б.Гунька, К. Процак підкреслюючи важливість цифровізації управлінських процесів ЖКГ узагальнюють і низку проблем: «недостатня цифрова інфраструктура, розрізнені системи, які не взаємодіють між собою, що ускладнює автоматизацію процесів, кібератаки та загрози безпеці даних ризик втрати або витоку персональних даних мешканців та комунальних підприємств» [45]. А окрім цього багато проблем виникають через суб'єктивні чинники, як от «опір змінам з боку місцевої влади та комунальних підприємств», «низький рівень цифрової грамотності працівників ЖКГ» [45] тощо. Тому комунальне підприємство має перейти від традиційних управлінських підходів до data-driven моделі, але цей процес буде доволі довгим, на жаль. Очікується реалізація до 10 років, як передбачено «Стратегією Дніпра 2030» [45]. Для реалізації цифрового переходу нами запропонована стратегічна ціль 3. Цифровізація процесів управління КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» і для її реалізації пропонується вирішення таких завдань:

- створення єдиного цифрового порталу підприємства, інтегрованого з міською платформою «Smart ЖКГ Дніпро»;
- оцифрування теплових мереж і технічних об'єктів у вигляді GIS-карт;
- впровадження електронного документообігу, онлайн-кабінетів споживачів і системи автоматичного формування заявок;
- використання аналітичних інструментів для прогнозування аварій, оптимізації навантажень та енергоспоживання;
- застосування мобільних додатків для швидкого обміну інформацією між аварійними службами.

З огляду на збитковість підприємства КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» та зростання вартості енергоресурсів запропонована концепція стратегії передбачає реалізацію Стратегічної цілі 4. Фінансова стабілізація та підвищення ефективності управління комунальним підприємством та розроблено комплекс заходів для фінансового оздоровлення, серед них такі задачі:

- впровадження економічно обґрунтованих тарифів відповідно до принципів *cost-reflective pricing*;
- оптимізацію витрат шляхом модернізації обладнання та скорочення енергоспоживання;
- залучення інвестиційних ресурсів через державно-приватне партнерство та міжнародні програми (ЄБРР, ЄІБ, USAID, NEFCO);
- формування KPI для керівного складу та регулярного аудиту діяльності;
- удосконалення системи внутрішнього контролю.

Зазначимо KPI (Key Performance Indicators) є ключовим інструментом для оцінки роботи керівного складу комунального підприємства і є системою кількісних і якісних показників результативності, за допомогою яких оцінюється ефективність управлінських рішень керівників у забезпеченні безперебійного надання комунальних послуг, фінансової стійкості підприємства, якості обслуговування населення, дотримання нормативних вимог та досягнення стратегічних цілей громади, з урахуванням умов війни, підвищених ризиків безпеки, ресурсних обмежень і вимог прозорості публічного управління. Без KPI для керівного складу комунального підприємства неможливо буде реалізувати прозоре ефективне управління.

Сучасне теплопостачання має орієнтуватися на мінімізацію негативного впливу на довкілля, тим більше, що відповідно до указу Президента України від 30.09.2019 №722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [46] Україна активно долучилась до реалізації Глобальних цілей сталого розвитку. Таким чином для реалізації цього напряму нами поставлена

стратегічна ціль 5. Екологічна трансформація та сталий розвиток, для досягнення якої передбачено такі задачі:

- інтеграцію принципів екологічного менеджменту згідно зі стандартом ISO 14001, мінімізацію викидів та шкідливих речовин шляхом модернізації котлів та переходу на екологічніші види палива;
- зменшення втрат теплової енергії та оптимізацію теплового навантаження;
- впровадження проектів з утилізації теплових втрат.

Загалом дерево цілей по пропонованій концепції SWOT-стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра на прикладі КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» очікувані позитиви від реалізації і терміни виконання наведені нами на рис. 3.2.

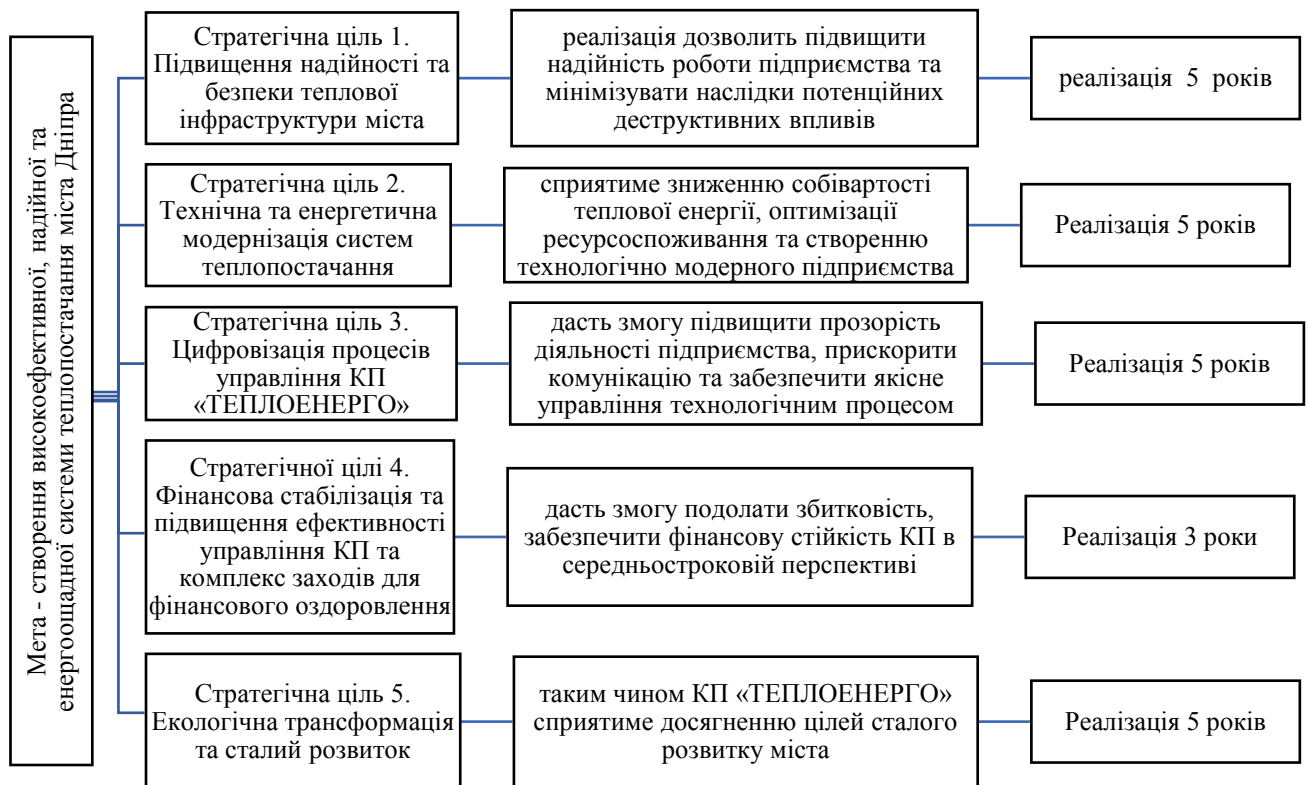


Рис. 3.2. Дерево стратегічних цілей SWOT-стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра на прикладі КП «ТЕПЛОЕНЕРГО».

Джерело: складено і запропоновано автором з урахуванням [36; 45; 46].

Важливою є фінансова стабілізація КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» та інституційний розвиток системи управління, які мають бути спрямованими на використання зовнішніх можливостей для усунення внутрішніх слабкостей, подолання збитковості і постійного фінансування за рахунок міського бюджету.

Загалом, цей блок спрямований на структурну трансформацію управлінських і фінансових процесів. Подолання збитковості підприємства можливе за рахунок оптимізації витрат, залучення зовнішнього фінансування, удосконалення тарифної політики відповідно і, звісно, розвиток кадрового потенціалу для належного професійного кадрового забезпечення системи управління компетентностями.

Дерево цілей SWOT-стратегії розвитку КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» відображає системну логіку переходу від базових завдань стабільності до довгострокових інноваційних рішень. Його структура забезпечує :

- інтеграцію інфраструктурних, фінансових, організаційних та цифрових аспектів розвитку КП «ТЕПЛОЕНЕРГО»;
- взаємопов'язаність стратегічних, тактичних і операційних цілей SWOT-стратегії і стратегії міста;
- можливість поетапної реалізації модернізаційних заходів щодо інженерної інфраструктури;
- узгодженість із сучасними вимогами енергоефективності, безпеки, екології та цифровізації;
- відповідність принципам європейської стратегії сталого місцевого розвитку.

Таким чином, дерево цілей виступає концептуальною основою для формування дорожньої карти, КРІ та подальших управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» та підсилення житлово-комунального господарства м. Дніпра в умовах невизначеності.

Пропонована концепція SWOT- стратегії розвитку ЖКГ у м. Дніпрі потребує розробки плану реалізації, або дорожньої карти впровадження, яка сформована нами з урахуванням умов війни, потреб відновлення, євроінтеграції та сталого розвитку, є поетапною моделлю переходу від антикризового реагування до сталого та інноваційного розвитку. Ми вважаємо, що її впровадження дозволить забезпечити безпеку та стійкість комунальної

інфраструктури; ефективне управління ресурсами; екологічну збалансованість; відповідність європейським стандартам. Залежно від масштабу запланованих дій, проєкт дорожньої карти механізмів реалізації пропонованої стратегії включає три етапи реалізації заходів короткостроковий (2026-2027), середньостроковий (2026-2028), довгостроковий (2026-2030), наведено нами на (рис.3.3).

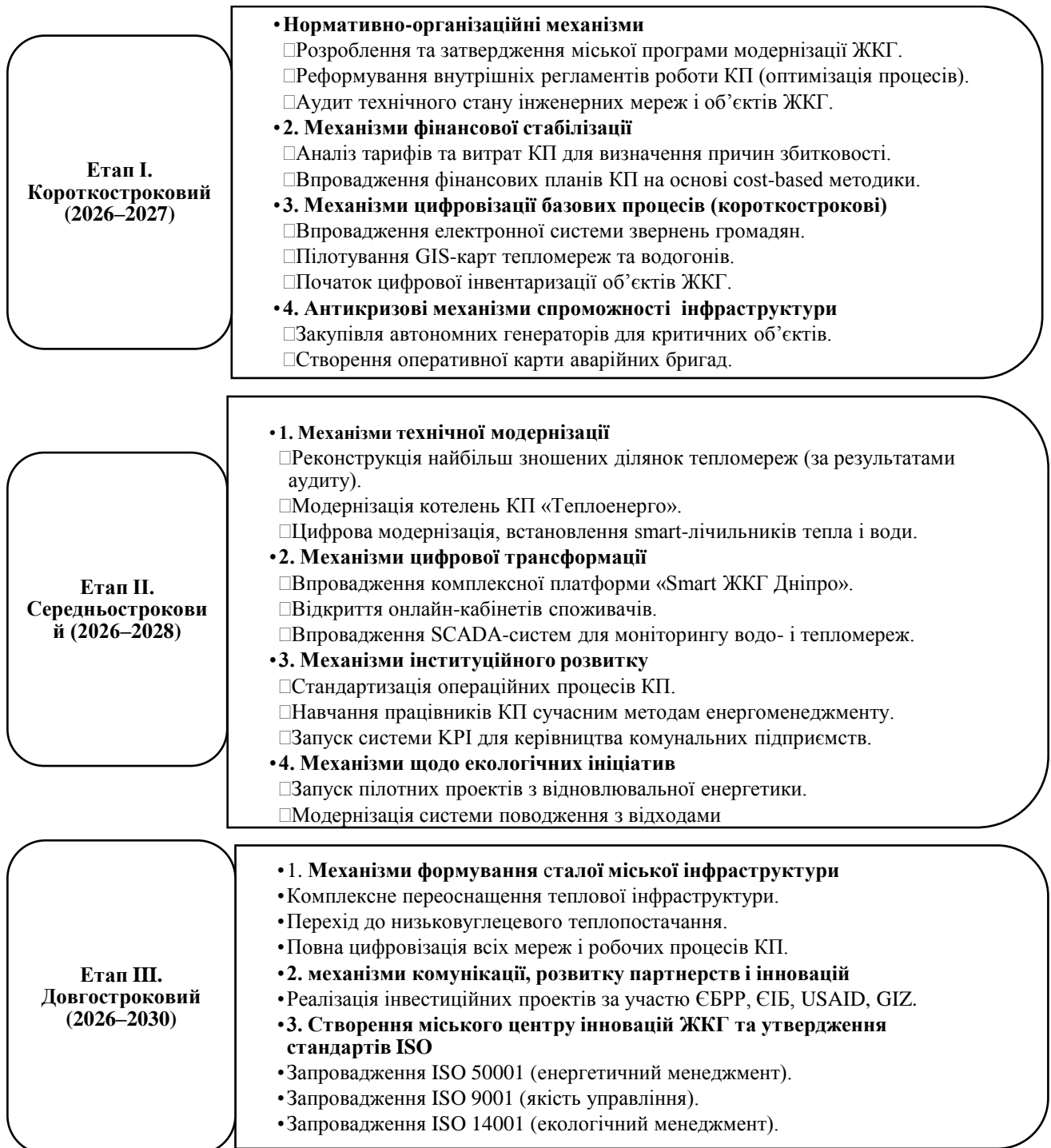


Рис. 3.2. Дорожня карта механізмів впровадження SWOT- стратегії розвитку ЖКГ у м. Дніпрі

Спираючись на свої внутрішні переваги та недоліки, а також на зовнішні сприятливі та несприятливі фактори, розроблена дорожня карта впровадження стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра поділяється на три етапи: короткостроковий (1 рік), середньостроковий (2–3 роки) та довгостроковий (4–7 років). Але в нашій розробці ми опираємось на термін чинності «Стратегії Дніпра 2030», тому обмежуємо план реалізації 2030 р.

Всі етапи реалізації починаються одночасно, але закінчуються в різний період, адже завдання є не рівними за витратою часу, матеріальних і фінансових ресурсів, потреби зміни в органах місцевого самоврядування і інституційних змін на державному рівні. Кожен етап містить ключові дії відповідно до стратегічних цілей. Насамперед йдеться про забезпечення стабільного функціонування критичної інфраструктури та життєвих послуг у кризових умовах, гарантування безперервності водопостачання, тепlopостачання, каналізації, електропостачання, вивозу відходів навіть під час обстрілів або пошкодження мереж. Також забезпечення стабільного функціонування критичної інфраструктури може бути реалізовано за створення планів відновлення, резервних мереж, захисту об'єктів інфраструктури як критичних об'єктів. Такі заходи особливо актуальні в умовах воєнного стану адже формують життєстійкість громади і безпеку громадян. На підставі проведеного SWOT-аналізу розвитку ЖКГ м. Дніпра на прикладі КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» доведено, що у контексті ризиків війни, євроінтеграційних намірів України та концепції сталого розвитку, перед системою публічного управління ЖКГ постають нові, розширені задачі.

Концепція SWOT-стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра на прикладі КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» є інтегрованим інструментом довгострокової модернізації міської системи тепlopостачання. Вона базується на чітко сформульованих стратегічних цілях, що включають підвищення безпеки, модернізацію інфраструктури, цифровізацію управління, фінансову стабілізацію та екологічну трансформацію. Запропонована модель дозволяє не лише підвищити надійність і ефективність тепlopостачання, але й створює основу для

формування сучасної, енергоефективної, технологічно спроможної та стійкої системи ЖКГ у місті Дніпрі.

Висновки до розділу 3.

1. Розроблено і запропоновано концепцію SWOT-стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра на прикладі КП «ТЕПЛОЕНЕРГО», головною стратегічною метою якої є створення високоефективної, надійної та енергоощадної системи тепlopостачання міста, здатної забезпечити стабільність і безперервність надання комунальних послуг у довгостроковій перспективі. Концепція містить ключові напрями, які можна вважати міні-стратегією, кожен з напрямів вирішує задачі для реалізації поставлених цілей. Пропонована концепція SWOT-стратегії розвитку ЖКГ у м. Дніпрі потребує розробки плану реалізації, або дорожньої карти впровадження, яка сформована нами з урахуванням умов війни, потреб відновлення, євроінтеграції та сталого розвитку, є поетапною моделлю переходу від антикризового реагування до сталого та інноваційного розвитку. Напрямок модернізації інженерної інфраструктури (SO-стратегія) - передбачає використання сильних сторін системи (наявність потужних КП, досвід інфраструктурних проєктів) та зовнішніх можливостей (міжнародні інвестиції, цифровізація). Напрямок щодо посилення фінансової та організаційної спроможності ЖКГ (WO-стратегія) – це стратегія подолання або мінімізації слабких сторін організації, передбачає оптимізацію бізнес-процесів КП; розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері транспорту, відходів та благоустрою; удосконалення тарифної політики; залучення грантів і субвенцій на проєкти модернізації; зниження енергоспоживання через впровадження систем автоматизації (SCADA, smart-metering) тощо. Напрямок підвищення рівня екологічної та енергетичної стійкості транспортної системи міста (ST-стратегія) передбачає використання сильних сторін (наявність КП, управлінських структур) для протидії загрозам (військові ризики, техногенні аварії): вироблення планів реагування на надзвичайні ситуації у сфері ЖКГ;

створення резервної інфраструктури (мобільні котельні, генератори) тощо. Напрямок інституційне зміцнення системи ЖКГ (WT-стратегія) передбачає зниження вразливості організації шляхом подолання її внутрішніх слабкостей і нейтралізації зовнішніх ризиків. Вона включає підвищення кваліфікації персоналу КП і департаментів; посилення внутрішнього та громадського контролю за якістю послуг; запровадження електронних платформ управління зверненнями громадян (smart-services) тощо.

2. Розроблено дерево цілей, сформоване на основі результатів SWOT-аналізу і концепції SWOT-стратегії розвитку системи ЖКГ міста Дніпра. Дерево цілей відображає ієрархію стратегічних, оперативних та функціональних цілей, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємства КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» в умовах зростаючих технічних, економічних та безпекових викликів. Також запропонована дорожня карта впровадження стратегії. Дорожня карта впровадження стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра поділяється на три етапи: короткостроковий (1 рік), середньостроковий (2–3 роки) та довгостроковий (4–7 років). Але в нашій розробці ми опираємось на термін чинності «Стратегії Дніпра 2030», тому обмежуємо план реалізації 2030 р.

ВИСНОВКИ

1. Визначено теоретичну сутність і принципи місцевого самоврядування та його роль в управлінні комунальною сферою. З'ясовано, що місцеве самоврядування є ключовим елементом демократичного врядування та фундаментальною інституцією, що забезпечує реалізацію публічного інтересу громадян на рівні територіальних громад, є особливою формою організації публічної влади, яка поєднує елементи демократії участі, субсидіарності та адміністративної ефективності. Місцеве самоврядування виступає не лише інститутом демократії, а й механізмом ефективного надання публічних послуг, особливо у сфері житлово-комунального господарства, що безпосередньо формує якість життя населення громади. Європейська та українська наукові і правові традиції виділяють ключові принципи місцевого самоврядування, проте у контексті європейської інтеграції принципи самоврядування отримують нове наповнення - впровадження цифрових інструментів, інтегрованого стратегічного планування, інклюзивного врядування та підвищення інституційної спроможності.

2. Узагальнено сутність механізмів публічного управління житлово-комунальним господарством (далі - ЖГГ) як суб'єкту соціально-інфраструктурної функції територіальних громад. Визначено, що публічне управління ЖКГ - це сукупність державних та муніципальних політик, нормативно-правових актів, організаційно-управлінських і ресурсних механізмів, спрямованих на організацію, контроль, модернізацію та розвиток житлово-комунальних послуг і інфраструктури з метою задоволення потреб населення, забезпечення сталого розвитку територій, соціальної стабільності та життєвої безпеки. Механізми публічного управління житлово-комунальним господарством у територіальних громадах є сукупністю правових, організаційних, економічних, управлінських та інформаційно-технологічних інструментів, за допомогою яких органи місцевого самоврядування та комунальні підприємства забезпечують планування, регулювання, надання та

контроль якості житлово-комунальних послуг, розвиток і утримання інженерної інфраструктури відповідно до потреб населення та стратегічних цілей місцевого розвитку. А система житлово-комунальне господарство - це комплекс систем, об'єктів та послуг, які забезпечують життєдіяльність населення: житловий фонд, водопостачання та водовідведення, теплопостачання, електропостачання, вивіз сміття, благоустрій, утримання прибудинкових територій тощо.

3. Узагальнено досвід країн світу щодо моделей і механізмів управління роботи ЖКГ у великих містах за допомогою проведеного порівняльного аналізу моделей і механізмів управління ЖКГ у містах Копенгаген (Данія), Гамбург (Німеччина), Сеул (Південна Корея), Барселона (Іспанія) і Дніпро (Україна) у контексті запровадження Smart-технологій в систему ЖКГ. Зокрема доведено, що у великих містах провідних країн світу за тривалий період їх існування сформовано і працює житлово-комунальне господарство, яке функціонує за моделями, що комбінують публічне й приватне управління. Виявлені муніципальна, приватно-державна, традиційна муніципальна або змішана власність - кожна модель має переваги, однак успіх залежить від належного регулювання, контролю, соціальної відповідальності й прозорості. В містах, де традиційно застосовується стратегічне планування управління системою ЖКГ виявлена стабільність її роботи і позитивна динаміка технологічного розвитку. В містах, особливо з довгою історією існування або недостатньою ефективністю управління (Барселона, Копенгаген, Дніпро) стоїть необхідність технологічної модернізації. Проведена інтерпретація моделей і механізмів управління ЖКГ та визначені уроки для Дніпра.

4. Проведено аналіз Комунального підприємства «ТЕПЛОЕНЕРГО» Дніпровської міської ради, на прикладі якого здійснено дослідження, Визначено, що комунальна інженерна інфраструктура міста Дніпра - це сукупність технічних систем, мереж, споруд і об'єктів, призначених для забезпечення населення та об'єктів господарювання життєво необхідними комунальними послугами, такими як водопостачання, водовідведення,

теплопостачання, електро- і газопостачання, вуличне освітлення, транспортне забезпечення та інші інженерно-енергетичні функції міського середовища. Це базова інфраструктура, що забезпечує сталу життєдіяльність міста, його економічну та соціальну стабільність, а також визначає рівень комфорту й безпеки мешканців. Та побудували адаптовану схему-класифікацію у вигляді дерева складових житлово-комунального господарства (ЖКГ) в частині комунально-інженерної інфраструктури Дніпровської міської ради. А наліз ключових показників економічної діяльності КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» за 2022–2024 роки показав, що підприємство залишається стабільно збитковим і обсяг збитків зростає. Дохід у 2022 був найвищим за досліджуваний проміжок (близько 2,12 млрд грн.), зменшився у 2023 до 1,75 млрд грн. Незважаючи на відносно стабільно зростаючу виручку, підприємство зазнало значних збитків у 2023 та 2024 роках, причому чистий збиток у 2024р. до 1,082 млрд грн.

5. Узагальнено зміст нормативного забезпечення і специфіку задач публічного управління ЖКГ в умовах війни та євроінтеграції Встановлено, що нормативно-правове забезпечення управління системою житлово-комунального господарства м. Дніпра у сфері теплопостачання, формує правові рамки, що визначають повноваження, відповідальність і механізми діяльності органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств та споживачів. Міжнародні документи, зокрема Угода про асоціацію формує нові вимоги до механізмів ЖКХ, Основні вимоги такі: гармонізація з європейськими директивами у сфері енергоефективності та енергетики, включно з підвищенням ефективності теплових мереж, зменшенням втрат і модернізацією систем. Також важливою є вимоги щодо запровадження економічно обґрунтованого та прозорого тарифоутворення, відповідно до принципів ЄС (cost-reflective tariffs) і посилення конкуренції та відкритості ринку енергопослуг, зокрема у сфері виробництва та постачання теплової енергії. Національне законодавство забезпечує структуровану систему регулювання, що охоплює питання тарифоутворення, ліцензування, якості послуг, інвестування та модернізації теплових мереж. На локальному рівні нормативна база громади

конкретизує механізми реалізації державної політики та адаптує їх до місцевих умов.

6. Проведено SWOT-аналіз механізмів управління системою житлово-комунального господарства міста Дніпра та на цій підставі розроблено концепцію SWOT-стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра для КП «ТЕПЛОЕНЕРГО», яка базується на врахуванні специфіки дії сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) на процес розвитку ЖКГ і на цій основі дозволяє розробити саме такі механізми реалізації, що підсилюють сильні сторони і можливості й зменшують вплив проблем і загроз. Головною стратегічною метою запропонованої стратегії є створення високоефективної, надійної та енергоощадної системи теплопостачання міста, здатної забезпечити стабільність і безперервність надання комунальних послуг у довгостроковій перспективі. Ці напрями такі: напрям модернізація інженерної інфраструктури (SO-стратегія), напрям щодо посилення фінансової та організаційної спроможності ЖКГ (WO-стратегія), напрям з підвищення рівня екологічної та енергетичної стійкості міста (ST-стратегія), напрям щодо інституційного зміцнення системи ЖКГ (WT-стратегія).

7. Сформовано і запропоновано дерево стратегічних цілей і дорожня карта механізмів впровадження стратегії SWOT-стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра. Дерево цілей відображає ієрархію стратегічних, оперативних та функціональних цілей, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємства КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» в умовах зростаючих технічних, економічних та безпекових викликів. Головна стратегічна мета - створення високоефективної, надійної та енергоощадної системи теплопостачання міста, здатної забезпечити стабільність і безперервність надання комунальних послуг у довгостроковій перспективі. В межах кожного напрямку стратегії розроблені стратегічні цілі і завдання. Дорожня карта впровадження стратегії розвитку ЖКГ м. Дніпра поділяється на три етапи: короткостроковий (1 рік), середньостроковий (2–3 роки) та довгостроковий (4–7 років). Але в нашій розробці ми опираємось на термін чинності «Стратегії Дніпра 2030», тому обмежуємо план реалізації 2030 р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15 жовтня 1985 року. Документ 994_036. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036.
3. Сливчук В. Місцеве самоврядування: сутність поняття, специфіка та характерні ознаки. *Вісник Прикарпатського університету*. 2024. № 17. С. 205-211. Серія: Політологія. URL: https://journals.pnu.if.ua/index.php/politology/article/view/132?utm_source=chatgpt.com
4. Varga Adam, Local Self-Governments and the Vertical Division of Power. *January Public Governance Administration and Finances Law Review*. 2021 № 6(2): р. 121-132. DOI:10.53116/pgafnr.2021.2.9. URL: https://www.researchgate.net/publication/357893632_Local_Self-Governments_and_the_Vertical_Division_of_Power.
5. Кириченко Ю.М. Щодо питання визначення поняття та призначення місцевого самоврядування України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №12. С. 254-258. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/32671/1/62.pdf?utm_source=chatgpt.com. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-12/62>
6. Бакуменко В. Д. Теоретичні засади державного управління: навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, О. В. Червякова; за заг. ред. Л. М. Усаченко. Київ: Інтерсервіс, 2013. 174 с.
7. OECD Infrastructure Governance Indicators. Conceptual framework, design, methodology and preliminary results. OECD. 2023. 49p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-infrastructure-governance-indicators_3c046ecb/95c2cef2-en.pdf

8. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Київ: Україна, 1996. 119 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

9. Базарна О. В. Житлово-комунальне господарство регіону як об'єкт публічного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 97-105. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2019/20.pdf.

10. Бізониц Д. В. Фінансові ресурси підприємств житлово-комунального господарства в умовах децентралізації сучасної України. *Інвестиції: практика та досвід*. Серія «Державне управління». 2021. № 11. С. 90-97. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2021/17.pdf

11. Чумак Л. В. Житлово-комунальне господарство як об'єкт публічного управління. Правові засади організації та здійснення публічної влади : збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Хмельницький, 2 – 8 травня 2019 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2019. С. 177-180. URL: https://old.univer.km.ua/doc/4_Pravovi_zasadi_organizatsii_ta_zdiysnennya_publichnoi_vladi_2_8_travnya_2019_roku.pdf#page=178

12. Фролова Г. О. Публічне управління розвитком комунальної інфраструктури на регіональному рівні: теоретичні та організаційно-правові засади. 2024. № 2. С. 70-76. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. URL: https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/594?utm_source=chatgpt.com

13. Нарівний М. М. Система публічного управління житлово-комунальним господарством України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 6 . 254-258. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/547/495>

14. Кузнєцов В. О. Теоретичні засади формування механізмів публічного управління системою державних закупівель у сфері житлово-комунальних послуг. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4(83). С. 142-145. URL:

https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/21?utm_source=chatgpt.com

15. Шевчук В.В. Особливості ефективного управління житлово-комунальним господарством. Матеріали II Міжнар.-практ. конф. «Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі» 20-22 жовтня 2010 р.– Х.:ХНАМГ 2010. С. 200-202. URL: https://economy.kname.edu.ua/images/files/konferenc/oktob2010/200-202.pdf?utm_source=chatgpt.com

16. Раціональне управління водними ресурсами в Німеччині. Центр підготовки фахівців зелених професій та допомоги бізнесу в напрацюванні стійких практик. 2023. URL: https://ukraine-oss.com/racjonalne-upravlinnya-vodnymy-resursamy-v-nimechchyni/?utm_source=chatgpt.com

17. Димченко О., Ільяшенко Ю. Дослідження європейських тенденцій стратегічного розвитку підприємств житлово-комунального господарства. *Вісник Економіки*, 2017, №. 2. С. 181-187. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/433>.

18. Yogesh Simmhan, Pushkara Ravindra, Shilpa Chaturvedi, Malati Hegde, Rashmi Ballamajalu, Towards a Data-driven IoT Software Architecture for Smart City Utilities. Practice and Experience, Wiley, 2018. Volume 48, Issue 7, July, Pages 1390-1416. Related DOI: <https://doi.org/10.1002/spe.2580>.

19. Kicherer Nina, Lorenzen Peter, Schäfers Hans, Design of a district heating roadmap for Hamburg. Smart Energy. 2021. Volume 2, May, URL https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666955221000149?utm_source=chatgpt.com.

20. Smart City Barcelona: a network of networks. Local Action. 2025 August 11. URL: https://sdglocalaction.org/smart-city-barcelona/?utm_source=chatgpt.com

21. 2030 Climate Neutrality Action. Climate City Contract. 2025. 88 p. URL:

https://netzerocities.app/_content/files/knowledge/4651/ccc_copenhagen_v2.pdf?utm_source=chatgpt.com/

22. Seoul Smart Citi Platform White Paper. 2019. 49p. URL: https://scpm.seoul.go.kr/resources/whitepaper_EN.pdf?utm_source=chatgpt.com.

23. GrowSmarter Site Barcelona. 2025. https://smart-cities-marketplace.ec.europa.eu/projects-and-sites/projects/growsmarter/growsmarter-site-barcelona?utm_source=chatgpt.com/

24. Про підприємство. К П «Теплоенерго» 2025. URL: https://teploenergo.dp.ua/uk/pro-pidpriemstvo?utm_source=chatgpt.com.

25. Статут Комунального підприємства «Теплоенерго» Дніпровської міської ради (нова редакція): рішення Дніпровської міської ради VIII скликання від 19.03.2025. №69/64. 2025. URL: https://teploenergo.dp.ua/sites/default/files/document/rishennya_ta_statut_19.03.25.pdf.

26. Показники результативності/ефективності та звіти. Комунальне підприємство "Теплоенерго" Дніпровської міської ради. 2025. URL: <https://dniprorada.gov.ua/uk/page/komunalne-pidpriemstvo-teploenergo-dniprovskoi-miskoi-radi#gsc.tab=0>.

27. Фінансово-економічна діяльність. Комунальне підприємство "Теплоенерго" Дніпровської міської ради. 2025. URL: <https://dniprorada.gov.ua/uk/page/komunalne-pidpriemstvo-teploenergo-dniprovskoi-miskoi-radi#gsc.tab=0>

28. Про встановлення тарифів на теплову енергію, її виробництво, транспортування, постачання комунальному підприємству «Теплоенерго» Дніпровської міської ради: постанова НКРЕСП від 14 січня 2020 р. № 90. URL: https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vstanovlennya-tarifiv-na-teplovu-energiyu-ii-virobnitstvo-transportuvannya-postachannya-komunalnomu-pidpriemstvu-teploenergo-dniprovskoi-miskoi-radi?id=48682&utm_source=chatgpt.com.

29. Науменко В. «Теплоенерго» у Дніпрі робить систему тепlopостачання сучаснішою та енергоощадною. Дніпро TV 2025. URL:

<https://dnipro.tv/news-dnipro/teploenerho-u-dnipro-roboty-systemu-teplopostachannia-suchasnishoiu-ta-enerhooshchadnoiu/>.

30. Вербовий В.Г. Проблеми та перспективи діяльності підприємств ЖКГ в умовах воєнного стану. Diss. ЦНТУ. 2024. С. 112-115. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/5fdae6dd-30b7-4595-b665-a46d8922d73b/content>.

31. Про житлово-комунальні послуги: закон України від 09.11.2017 №2189-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>

32. Про теплопостачання: закон України від 02.06.2005 № 2633-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2633-15>

33. Про внесення змін до деяких законів України щодо врегулювання окремих питань у сфері надання житлово-комунальних послуг: закон України від 03.12.2020 № 1060-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1060-20#Text>

34. Деякі питання оплати житлово-комунальних послуг в період воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України. від 5 березня 2022 р. № 206. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/206-2022-%D0%BF#Text>.

35. Положення про департамент благоустрою та інфраструктури Дніпровської міської ради: рішення Дніпровської міської ради від 01.12.2016 № 54/16 URL: <https://dniprorada.gov.ua/uk/page/departament-blagoustroyu-ta-infrastrukturi-dniprovskoi-miskoi-radi#gsc.tab=0>.

36. «Стратегія Дніпра 2030» Дніпро. 2020. 196 с. URL: https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/strategiya_osnovnij_dokument_1.pdf

37. Про державне прогнозування та розроблення програм соціально-економічного розвитку України: закону України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

38. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та державного бюджету: постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 № 621. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text>

39. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: закон України № 1678-VII від 16.09.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2>

40. Про затвердження Статуту територіальної громади м. Дніпра: рішення міської ради від 20.05.2020 № 63/57. URL: <https://dniprorada.gov.ua/uk/Widgets/GetWidgetContent?url=/WebSolution2/wsGetTextPublicDocument?pID=262296&name=63/57>

41. Програма реформування та розвитку комунального господарства міста Дніпра на 2024–2028 роки. Дніпровська міська рада. 24.09.2025. URL: https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/proekt_poryadku_denного_70_chergovoi_sesii.pdf

42. Руденко І. Дніпропетровщина прийняла понад 450 тисяч ВПО. До яких міст та громад переїхала найбільша кількість переселенців. Суспільне Дніпро. 2025. URL: <https://susplne.media/dnipro/930571-dnipropetrovsina-prijnala-ponad-450-tisac-vpo-do-akih-mist-ta-gromad-pereihala-najbilsa-kilkist-pereselenciv>.

43. Кравцова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємств житлово комунального господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 3, Т. 1. С. 125-128. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/125-128.pdf.

44. Жовтяк Г. А. Волохова І. В., Волохов В. А. Стратегічні напрями розвитку житлово-комунального господарства регіону. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 17. С. 56-59. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/24798>.

45. Тетерін О., Гунька Б., Процак К. Цифровізація в житлово-комунальному господарстві територіальних громад: переваги та перешкоди. 2024. №12 (70). *Економіка та суспільство*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-143>.

46. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: указ Президента України від 30.09.2019 №722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>

47. Заблодська Інна, Гречана Світлана, Ляшенко Павло, Стратегічне цілепокладання в парадигмі місцевого економічного розвитку. *Економіка та право*. 2024. Том 75 № 4. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economiclaw/article/view/13979>

48. Крушельницька Т.А., Загребельна А.Ю., Конівець Т.Є., Ступак Т.В., Хорошун К.С. Механізми посилення спроможності інститутів публічного управління України у контексті євроінтеграції. The 14th International scientific and practical conference «Modern technologies in education and learning problems» (December 02-05, 2025) Sofia, Bulgaria. International Science Group. 2025. P. 209-215. DOI – 10.46299/ISG.2025.2.14.

49. Крушельницька Т. А., Конівець Т. Є., Хорошун К. С. Екологічні механізми в системі житлово комунального господарства великих міст світу та можливості їх адаптації в місті Дніпрі. International Scientific and Practical Conference “Science, Education, Innovations, and Society: Strategic Priorities for Sustainable Development”: Conference Proceedings (Seattle, USA, November 29, 2025). Seattle, USA: Golden Quill Publishing, 2025. Pages 85-90. URL: <https://www.economics.in.ua/2025/11/29.html>.