

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БЕЗУС ВАЛЕРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 643/645:64.011.22:005.591.6

ДИСЕРТАЦІЯ

**ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА МІСТА**

в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
281 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В.О. Безус

Науковий керівник – Чикаренко Ірина Аркадіївна, д.держ.упр., професор

Дніпро – 2023

АНОТАЦІЯ

Безус В.О. Інноваційні інструменти управління розвитком житлово-комунального господарства міста. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Дніпро, 2023.

Дисертація є завершеною науково-дослідною роботою, в якій наведено розв'язання актуального наукового завдання – наукове обґрунтування комплексу інноваційних підходів та інструментів публічного управління розвитком житлово-комунального господарства міста та розроблення методико-технологічного забезпечення його результативного та ефективного функціонування.

Показано, що протягом понад тридцяти років незалежності України стан житлово-комунального господарства (далі – ЖКГ), комунальної інфраструктури та рівень надання житлово-комунальних послуг постійно був незадовільним. Високий рівень корупції, нерозвинутість ринкових механізмів надання послуг, бюрократія, незадовільний технічний стан основних фондів, недостатність інвестування в енергоефективні технології та системи енергозбереження, а також багато інших факторів зумовили стійку тенденцію погіршення фінансово-економічних показників роботи підприємств житлово-комунальної сфери, що у підсумку призвело до глибокої системної кризи ЖКГ напередодні повномасштабної агресії з боку РФ. Війна ще більше загострила ситуацію у цій сфері. Гострота і масштаб проблем очевидні – ЖКГ України терміново потребує реалізації потужного комплексу заходів, спрямованих на забезпечення належного рівня захисту та підтримки об'єктів інфраструктури й надання якісних житлово-комунальних послуг, і ця проблема практично не має резервів часу для її вирішення або відкладання.

Проаналізовано стан наукового опрацювання проблеми, за результатами чого удосконалено понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, зокрема: сформульовано авторське (розширене) бачення поняття «житлово-комунальне господарство»: це складова частина господарського комплексу території певного рівня (села, селища, міста, району, регіону або країни в цілому), яка являє собою сукупність різногалузевих матеріальних і нематеріальних об'єктів (організацій, підприємств, служб, відомств різних форм власності; адміністративних, житлових, складських та інших будівель і приміщень; інженерних, технічних, комунікаційних, транспортних мереж і споруд; систем управління процесами виробництва й надання житлово-комунальних послуг, їх фінансового забезпечення) і ресурсів (природних, людських, матеріальних, технічних тощо), наявних на цій території і призначених задовольняти повсякденні житлові, комунальні, побутові та інші потреби її мешканців (споживачів надаваних послуг).

Досліджено зарубіжний досвід публічного управління розвитком ЖКГ. Зроблено висновок, що на цей час Україна використовує власну (змішану) модель публічного управління у сфері ЖКГ, що враховує водночас французький, німецький і польський досвід, який передбачає залучення до комунальної власності приватного капіталу, і в той же час базується на поточній соціально-економічній ситуації та внутрішніх можливостях держави, інших специфічних умовах та реаліях, характерних саме для України.

Охарактеризовано особливості ЖКГ в умовах правового режиму воєнного стану та нові виклики, перед якими опинилися органи публічного управління міст. Акцентовано, що російське вторгнення спровокувало появу ще одного фронту – фронту критичної інфраструктури, до якого віднесено і енергетичну систему міста. Тому одним зі стратегічних векторів повоєнного відновлення міст України є, насамперед, відбудова та ревіталізація енергетичної інфраструктури міст і територій, постраждалих під час війни. Реалізація цієї мети вимагає запровадження системного підходу до

стратегічного та операційного управління цими процесами, зокрема посилення ролі та вдосконалення системи енергетичного менеджменту як інструменту забезпечення енергоефективності та енергозбереження, а також повного відновлення енергетичної інфраструктури міста у повоєнний період.

Як пріоритетне завдання, що необхідно виконати після перемоги над російською навалою в Україні, визначено відновлення та модернізацію всієї комунальної інфраструктури міст, що має відбуватися у контексті змін і реформ, необхідних для забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку ЖКГ, а також територій і громад у цілому.

Здійснено систематизацію менеджмент-орієнтованого інструментарію (програмно-цільового, корпоративного, маркетингового та іншого), що застосовується у світі для забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності як організацій та підприємств бізнес-сектору, так і органів публічного, зокрема, муніципального управління. Встановлено іманентні зв'язки цих підходів із ризикогенним середовищем сучасного публічного управління в Україні, на базі чого виявлено найбільш ефективні інструменти (стратегічного планування, проектування, муніципального маркетингу, державно-приватного партнерства, кластеризації тощо), які є відносно інноваційними саме для сфери публічного управління розвитком ЖКГ міста. Обґрунтовано доцільність їх запровадження.

Доведено, що застосування маркетингового та кластерного інструментарію є відносно новим для вітчизняної системи публічного управління розвитком ЖКГ міста, втім європейський та світовий досвід свідчить, що їх запровадження зможе забезпечити підвищення ефективності, результативності та якості діяльності органів місцевого самоврядування, комунальних та приватних підприємств, служб, керуючих компаній у галузі ЖКГ щодо задоволення потреб споживачів у якісних житлово-комунальних послугах, а також буде сприяти інфраструктурному розвитку міста та конкурентоспроможності його територіальної громади.

Визначено принципи управління процесами розроблення та реалізації стратегії розвитку ЖКГ міста. Обґрунтовано, що стратегічний вибір щодо інституціональної форми інноваційного розвитку ЖКГ міста в процесах повоєнної ревіталізації має бути на користь кластерного підходу. Створення ЖКГ-кластеру міста є доцільним з огляду на те, що під час взаємодії організацій та підприємств – учасників кластеру – буде виникати синергетичний ефект, що є додатковим стимулюючим фактором забезпечення успішності реалізації стратегічної цілі щодо сталого розвитку ЖКГ міста у довгостроковій перспективі на основі впровадження інноваційних рішень та технологій.

Запропоновано авторське тлумачення поняття «житлово-комунальний кластер міста»: це інтеграційне об'єднання розташованих на території міста суб'єктів господарської діяльності різних форм власності (державних і комунальних служб і підприємств, проектних організацій, освітніх і науково-дослідних установ, підприємств малого й середнього бізнесу, органів самоорганізації населення тощо), діяльність якого ґрунтується на принципах концентрації, конкуренції, конкурентоспроможності та кооперації, і спрямована на задоволення споживчих потреб територіальної громади міста у якісних житлово-комунальних послугах.

Розроблено методико-технологічне та організаційно-інституційне забезпечення управління розвитком ЖКГ міста на основі застосування проектного та кластерного інструментарію, а також збалансованої системи показників. Акцентовано, що підхід до формування ЖКГ-кластеру має бути індивідуальним для кожного конкретного міста, зокрема із врахуванням особливостей існуючого технічного стану інфраструктури ЖКГ, поточної ситуації у соціальній сфері, фінансово-економічних можливостей тощо. Відправним пунктом для визначення конфігурації створюваного ЖКГ-кластеру мають бути очікування та вимоги територіальної громади щодо асортименту, якості та кількості житлово-комунальних послуг.

Запропоновано діяльність зі створення ЖКГ-кластеру міста розглядати як великий, складний мультипроект. Проведено декомпозицію життєвого циклу мультипроекту по фазах – концептуальній, планування і структуризації, інвестиційній, сталого зростання; для кожної фази визначено зміст основних робіт та зміну конфігурації продукту даного мультипроекту.

Розроблено процесну модель створення ЖКГ-кластеру, яка описує процеси управління на 3-х рівнях (за фазами мультипроекту). У якості інструменту вимірювання та оцінювання діяльності з досягнення стратегічних цілей запропоновано застосовувати збалансовану систему показників, що дозволить здійснити ефективне цілепокладання та оцінку результатів стратегічного розвитку підприємств-учасників ЖКГ-кластеру, а також управляти наближенням поточного стану ЖКГ міста до стратегічного бачення через систему фінансових і нефінансових показників. Запропоновано систему індикаторів і показників для моніторингу успішності мультипроекту створення ЖКГ-кластеру, яка складається з трьох блоків: «продукт – результат – наслідки».

Запропоновано авторський підхід до оцінювання успішності діяльності органу місцевого самоврядування щодо забезпечення стійкості, відновлення та розвитку ЖКГ міста через показники задоволення основних стейкхолдерів територіальної громади житлово-комунальними послугами. Даний підхід дозволяє велику кількість різноманітних за своїм змістом абсолютних показників привести до єдиної системи відносних показників, що характеризує ступень задоволення споживачів.

Виконання завдань дисертаційного дослідження надало можливість сформулювати комплекс концептуальних положень та рекомендацій органам публічного управління щодо їх практичного впровадження, зокрема, щодо вимірювання та оцінювання успішності діяльності органу місцевого самоврядування із забезпечення стійкості, відновлення та розвитку житлово-комунального господарства міста у повоєнний період. Основні результати, що характеризують елементи наукової новизни, полягають у тому, що:

- *уперше*: обґрунтовано комплекс наукових положень, підходів та моделей, системне застосування яких методологічно забезпечує реалізацію процесів відновлення, реформування та розвитку ЖКГ міста на основі сучасних ринкових інструментів менеджмент-орієнтованого (програмно-цільового, маркетингового та корпоративного) управління, використання яких сприяє підвищенню ефективності діяльності органу місцевого самоврядування через формування житлово-комунального кластеру міста та його інституціоналізацію шляхом упорядкування та формалізації зв'язків і взаємовідносин учасників і стейкхолдерів кластеру за допомогою розроблених у роботі мультипроектну формування житлово-комунального кластеру міста і відповідної процесної моделі, а також підходу до оцінювання успішності діяльності органу місцевого самоврядування щодо забезпечення стійкості, відновлення та розвитку ЖКГ міста у повоєнний період;

- *удосконалено*: понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, а саме: сформульовано авторське (розширене) бачення поняття «житлово-комунальне господарство», а також надано авторські дефініції поняттям «міська інфраструктура», «житлово-комунальне господарство міста», «критична інфраструктура у секторі ЖКГ», «житлово-комунальний кластер», на базі чого розроблено концептуальну схему міжкатегоріальних зв'язків між зазначеними поняттями та підготовлено пропозиції щодо внесення змін до Закону України від 16.11.2021 №1882-IX «Про критичну інфраструктуру»; програмно-цільовий підхід до управління в енергетичному секторі міста, зокрема через запровадження системи енергетичного менеджменту, який має бути методологічною та методико-технологічною основою реалізації стратегічних планів і тактичних завдань з відновлення та розвитку ЖКГ та критичної інфраструктури міста у повоєнний період, а також інструментом забезпечення енергоефективності та енергозбереження, що дозволить досягти не тільки повного відновлення енергетичної інфраструктури міста, а й запропонувати комплексну програму з підвищення енергоефективності, яка буде відповідати вимогам Стратегії ЄС з інтеграції

енергетичної системи (EU Strategy for Energy System Integration) і реформам, передбаченим законодавчим пакетом ЄС «Чиста енергія для всіх європейців»;

- *дістали подальшого розвитку*: систематизація та обґрунтування комплексу інноваційних для сфери публічного управління розвитком ЖКГ міста інструментів, застосування яких буде сприяти забезпеченню ефективності, результативності та якості діяльності органів місцевого самоврядування, комунальних та приватних підприємств, служб, керуючих компаній галузі ЖКГ щодо задоволення потреб споживачів у якісних житлово-комунальних послугах; формалізація принципів стратегічного управління розвитком ЖКГ міста, серед яких, зокрема, виокремлено: несуперечність зі стратегіями розвитку інших сфер життєдіяльності міста та стратегією розвитку територіальної громади в цілому; інтеграцію зі стратегіями розвитку ЖКГ більш високого рівня; проактивність; інноваційну спрямованість (наявність елементів SMART-спеціалізації), дотримання яких сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління в галузі; змістовне наповнення та методичні вимоги щодо застосування збалансованої системи показників, використання якої дозволить забезпечити синергію та єдність стратегічних цілей організацій та підприємств, що входять до складу житлово-комунального кластеру міста, та підвищити ефективність стратегічної діяльності органу місцевого самоврядування у сфері ЖКГ у цілому (підготовлено рекомендації щодо її використання органами місцевого самоврядування та учасниками кластеру); методико-технологічне та організаційно-інституційне забезпечення реалізації мультипроєкту створення житлово-комунального кластеру міста на базі відповідної процесної моделі та підходу до оцінювання успішності стратегічної діяльності органу місцевого самоврядування щодо забезпечення стійкості, відновлення та розвитку ЖКГ міста у повоєнний період, на базі чого підготовлено рекомендації органам місцевого самоврядування з їх використання у практичній діяльності.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, децентралізація, місцеве самоврядування, територіальна громада, місто, житлово-комунальне господарство та інфраструктура, розвиток, реформування та модернізація, досвід європейських країн, воєнний час та повоєнне відновлення, інноваційні та інвестиційні інструменти, енергетичний менеджмент і безпека, маркетинговий та кластерний підходи, програмно-цільове управління; стратегія і проєкти.

SUMMARY

Bezus V.O. Innovative tools for managing the city's housing and communal services development. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in the speciality 281 "Public Management and Administration". Dnipro University of Technology, Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro, 2023.

The dissertation is a completed research work that presents solving an urgent scientific problem – scientific justification of a set of innovative approaches and tools for public administration of the development of housing and communal services in Ukrainian cities and development of methodological and technological support for its efficient and effective functioning.

It is shown that during the almost thirty years of Ukraine's independence, the state of communal infrastructure and the level of providing housing and communal services has always been unsatisfactory. A high level of corruption, underdeveloped market mechanisms for providing services, bureaucracy, the unsatisfactory technical state of fixed assets, insufficient investment in energy-efficient technologies and energy-saving systems, as well as many other factors led to a steady trend of deterioration in the financial and economic performance of housing and communal companies, which as a result led to a deep systemic crisis of the housing complex on the eve of full-scale aggression by the Russian Federation. The war has further exacerbated the situation in this area. The severity

and scale of the problems are obvious – Ukraine's housing and communal sector urgently needs to implement a powerful set of measures to ensure an adequate level of protection and maintenance of infrastructure and the provision of quality housing and communal services, and this problem has virtually no time to be resolved or postponed.

The state of scientific study of the problem is analysed, as a result of which the conceptual and categorical apparatus of the subject area of research is improved, in particular: the author's (expanded) vision of the concept of "housing and communal services" is formulated: it is an integral part of the economic complex of the territory of a certain level (village, town, city, district, region or country as a whole), which is a set of diverse tangible and intangible objects (organisations, enterprises, services, departments of various forms of ownership; administrative, residential, warehouse and other buildings and premises; engineering, technical, communication, transport networks and facilities; management systems for the production and provision of housing and communal services, their financial support) and resources (natural, human, material, technical, etc.) available in this territory and intended to meet the daily housing, communal, household and other needs of its residents (consumers of the services provided).

The foreign experience of public management of housing and communal services development is studied. It is concluded that at present Ukraine uses its own (mixed) model of public management of housing and communal services, which at the same time takes into account French, German and Polish experiences, which provides for the attraction of private capital to municipal property, and at the same time is based on the current socio-economic situation and internal capabilities of the state, as well as other specific conditions and realities that are specific to Ukraine.

The work describes the peculiarities of housing and communal services under the legal regime of martial law and the new challenges faced by public authorities of cities. It is emphasised that the Russian invasion provoked the

emergence of another front – the critical infrastructure front, which includes the city's energy system. Therefore, one of the strategic vectors of the post-war reconstruction of Ukrainian cities is, first of all, the restoration and revitalisation of the energy infrastructure of cities and territories affected by the war. Achieving this goal requires the introduction of a systematic approach to the strategic and operational management of these processes, including strengthening the role and improving the energy management system as a tool for ensuring energy efficiency and energy saving, as well as the complete restoration of the city's energy infrastructure in the post-war period.

Another priority task that needs to be accomplished after the victory over the Russian invasion of Ukraine is to restore and modernise the municipal infrastructure of cities, which should take place in the context of changes and reforms necessary to ensure the sustainability, revitalisation and development of the housing and communal sector, as well as of territories and communities in general.

The author systematises the management-oriented tools (program-targeted, corporate, marketing, etc.) used in the world to ensure the efficiency, effectiveness and quality of activities of both organizations and enterprises of the business sector and public authorities, in particular, municipal governments. The author establishes the inherent links between these approaches and the risk environment of modern public administration in Ukraine, on the basis of which the most effective tools (strategic planning, project management, municipal marketing, public-private partnership, clustering, etc.) are identified, which are relatively innovative for the field of public management of the city's housing and communal services development. The expediency of their implementation is substantiated.

It is proved that the use of marketing and cluster tools is relatively new for the domestic system of public management of the development of housing and communal services in the city. However, European and world experience shows that their implementation can ensure increasing the efficiency, effectiveness and

quality of activities of local governments, municipal and private enterprises, services, and management companies in the housing and communal sector to meet the needs of consumers for quality housing and communal services, and will contribute to the infrastructure development of the city and the competitiveness of its territorial community.

The principles of managing the process of design and implementation of a strategy for the development of the city's housing and communal services are determined. It is substantiated that the strategic choice regarding the institutional form of innovative development of the city's housing and communal services in the processes of post-war revitalisation should be in favour of the cluster approach. Creation of a city's housing and communal services cluster is expedient in view of the fact that in the course of interaction of organisations and enterprises – members of the cluster – a synergistic effect will arise that makes it possible to achieve the strategic goal of ensuring sustainable development of the city's housing and communal services in the long term through the introduction of innovative solutions and technologies.

The author offers his own interpretation of the concept of "the housing and communal cluster of a city": it is an integration association of economic entities of various forms of ownership located in the city (state and communal enterprises, design organisations, educational and research institutions, small and medium-sized businesses, bodies of self-organisation of population, etc.), which activities are based on the principles of concentration, competition, competitiveness and cooperation, and are aimed at meeting the consumer needs of the territorial community.

The methodological and technological, organisational and institutional support for managing the development of the city's housing and communal services is elaborated based on the application of project and cluster tools, as well as a balanced system of indicators. It is emphasised that the approach to the formation of a housing and communal services cluster should be individual for each city, in particular, taking into account the peculiarities of the existing

technical state of the housing and communal services infrastructure, the current situation in the social sphere, financial and economic opportunities, etc. The starting point for determining the configuration of the housing and communal services cluster to be created should be the expectations and requirements of the local community regarding the range, quality and quantity of housing and communal services.

It is proposed to consider the activity on the creation of the city's housing and communal services cluster as a large complex multi-project. The life cycle of a multi-project is decomposed into phases – conceptual, planning and structuring, investment, sustainable growth; for each phase, the content of the main works and changes in the configuration of the product of the multi-project of creating a housing and communal services cluster is determined.

A process model for the creation of a housing and communal services cluster is developed, which describes management processes at 3 levels – by multi-project phases. As a tool for measuring and evaluating the activities of the housing and communal services cluster, it is proposed to use a balanced system of indicators, which will allow effective goal setting and evaluation of the results of the strategic development of participating enterprises, as well as to manage the approximation of the current state of housing and communal services of the city to the strategic vision through a system of financial and non-financial indicators. A system of indicators and indexes for monitoring the success of the multi-project creation of a housing and communal services cluster, which consists of three blocks "product – result – consequences", is offered.

The author's approach to assessing the success of the local self-government body in ensuring the sustainability, restoration and development of the city's housing and communal services through indicators of satisfaction of the main stakeholders of the territorial community with housing and communal services is proposed. This approach allows bringing a large number of absolute indicators, diverse in their content, to a single system of relative indicators that define the degree of customer satisfaction.

The accomplishment of the objectives of the dissertation research makes it possible to formulate a set of conceptual provisions and recommendations for public management bodies for their practical implementation, in particular, for measuring and evaluating the success of local government activities to ensure the sustainability, restoration and development of the city's housing and communal services in the post-war period. The main results describing the elements of scientific novelty are the following:

for the first time, a set of scientific provisions, approaches and models is substantiated, the systematic application of which methodologically ensures the implementation of the processes of restoring, reforming and developing the city's housing and communal services on the basis of modern market tools of management-oriented (programme-targeted, marketing and corporate) management. Their use contributes to improving the efficiency of the local government through the formation of the city's housing and communal cluster and its institutionalisation by streamlining and formalising the connections and relationships of cluster participants and stakeholders with the help of the multi-project for the formation of a housing and communal cluster of the city and the corresponding process model, as well as an approach to assessing the success of the local government's activities to ensure sustainability, restoration and development of the city's housing and communal services in the post-war period;

improved: the conceptual and categorical apparatus of the subject area of the study, namely, the author's (expanded) vision of the concept of "housing and communal services" is formulated, the author's own definitions of the concepts of "urban infrastructure", "housing and communal services of the city", "critical infrastructure in the housing and communal services sector", "housing and communal cluster" are also provided, on the basis of which a conceptual scheme of inter-categorical relations between these concepts is developed and proposals for amendments to the Law of Ukraine "On Critical Infrastructure" No. 1882-IX dated 16.11.2021 are prepared; program-targeted approach to management in the city's energy sector, in particular, through the introduction of an energy management

system, which should be the methodological, methodological and technological basis for the implementation of strategic plans and tactical tasks for the restoration and development of housing and communal services and critical infrastructure of the city in the post-war period, as well as a tool for energy efficiency and energy saving, which will not only allow achieving a complete restoration of the city's energy infrastructure but also offer a comprehensive energy efficiency programme, that will meet the requirements of the EU Strategy for Energy System Integration and the reforms envisaged by the EU Clean Energy for All Europeans legislative package;

further developed: systematisation and justification of a set of innovative tools for public management of the city's housing and communal services development, the application of which will contribute to ensuring the efficiency, effectiveness and quality of activities of local governments, municipal and private enterprises, services, and management companies in the housing and communal services sector to meet the needs of consumers for quality housing and communal services; formalization of the principles of strategic management of the development of the city's housing and communal services, including, in particular, the following: non-contradiction with the development strategies of other areas of the city's life and the development strategy of the territorial community as a whole; integration with higher-level housing and communal services development strategies; proactivity; innovation orientation (presence of SMART specialisation elements), which contribute to the efficiency of strategic management in the housing and communal services; content and methodological requirements for the application of a balanced system of indicators, the use of which will ensure synergy and unity of strategic goals of organisations and enterprises that are part of the city's housing and communal services cluster, and increase the efficiency of the strategic activities of the local government in the housing and communal services sector in general; recommendations for its use by local governments and cluster members are prepared; methodological, technological, organisational and institutional support for the implementation of a multi-project for the creation of a

housing and communal cluster of the city on the basis of the relevant process model, and an approach to assessing the success of the strategic activities of the local government to ensure the sustainability, restoration and development of the city's housing and communal services in the post-war period, on the basis of which recommendations for local governments for their use in practice are made.

Keywords: public management and administration, decentralization, local self-government, local community, city, housing and communal services and infrastructure, development, reformation and modernization, experience of European countries, wartime and post-war restoration, innovative and investment tools, energy management and security, marketing and cluster approaches, programme-targeted management; strategy and projects.

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати
дисертації:**

Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Безус, В.О. & Чикаренко, І.А. (2018). Розвиток житлово-комунального господарства та інфраструктури міста: теоретико-концептуальний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, № 2(37). (с. 137–141). http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2018_2_21.

Особистий внесок здобувача: досліджено теоретичні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком житлово-комунального господарства та інфраструктури міста, проаналізовано сутність поняття комунальної інфраструктури та її роль у господарському комплексі міста.

2. Безус, В.О. (2022). Кластерний підхід як інструмент управління розвитком житлово-комунальної сфери міста. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. (6). (с. 33–42). <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/318/278>.

DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.5>

3. Безус, В.О. (2023). Оцінювання ефективності діяльності з управління стратегічним розвитком житлово-комунального господарства міста. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. (1). (с. 35–41). <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/issue/view/15/16>.

DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.1.5>

4. Безус, В.О. (2022). Енергетичний менеджмент як інструмент підвищення ефективності функціонування господарського комплексу міста. *Стратегія сучасного розвитку України: синтез правових, освітніх та економічних механізмів* : колективна монографія / за заг. ред. професора Старченка Г. В. Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій». (с. 50–66).

<https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-12-2022-01-04>

DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-12-2022-01-04> (**одноосібний розділ у колективній монографії**).

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації (у зарубіжних виданнях):

5. Безус, В.О. & Чикаренко, І.А. (2018). Маркетинг територій як інноваційний інструмент управління розвитком житлово-комунального господарства та інфраструктури міста. *Innovation management in marketing: modern trends and strategic imperatives : scientific-practical conference*, April, 12–13, 2018, Poznan, Poland. Poznan : Mieszko School of Education and Administration National Aviation University (с. 132–134). https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/Безус_Польща_Квітень_2018.pdf.

Особистий внесок здобувача: обґрунтовано доцільність використання маркетингового підходу як основи розроблення стратегій у житлово-комунальній сфері.

6. Безус В.О. & Чикаренко І.А. (2019). Управління житлово-комунальним господарством: програмно-цільові підходи та інструменти. *Modern Transformation in Economics and Management: III International Scientific Conference*, March 29th, 2019. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing

(pp. 19–22). https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/Безус_Клайпеда_Березень_2019.pdf.

Особистий внесок здобувача: охарактеризовано сутність програмно-цільового підходу та обґрунтовано доцільність його запровадження до управління розвитком житлово-комунального господарства міста.

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації (у вітчизняних виданнях):

7. Безус, В.О. (2017). Інноваційні інструменти в управлінні розвитком житлово-комунального господарства та комунальної інфраструктури міста: загальна концепція дослідження. *Науково-практичне забезпечення процесів децентралізації, розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад : наук.-практ. конф.*, 30 жовт.– 30 листоп. 2017 р., м. Дніпро (с. 63–65). https://drive.google.com/drive/folders/1_sOdx1K1zmd2nwrfoz3liVduq7tXJmB-

8. Чикаренко, І.А., Безус, В.О. (2018). Розвиток житлово-комунальної сфери міста: теоретико-правовий аспект. *Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю*, 20 жовт. 2018 р., м. Дніпро. Дніпро : ДРІДУ НАДУ (с. 121–124). https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_10_20_material_erep.pdf

Особистий внесок здобувача: проаналізовано понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження.

9. Безус, В.О. (2018). Можливості ресурсного забезпечення розвитку громад. *Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад : матер. наук.-практ. конф.*, 30 жовт. – 30 листоп. 2018 р., м. Дніпро. Дніпро : ДРІДУ НАДУ (с. 64–66). https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_10_30_materialy_mup.pdf

10. Безус, В.О. (2019). Інвестиції у відновлення урбаністичної інженерної інфраструктури як потужний каталізатор розвитку економіки України. *Глобалізація сучасного світового господарства: стан, проблеми, ефективність : міжнар. наук.-практ. конф.*, 23 лютого 2019 р., м. Київ. Київ: Аналітичний центр «Нова Економіка» (с. 64–67).

http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/7450/1/mnpk_kiev_2019_31.pdf

11. Безус, В.О. (2020). Інвестиційна екосистема як інструмент модернізації водної інфраструктури України. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю*, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р. / за заг. ред. І.А.Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. (с. 38–40).

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_11_27_material_MUP.pdf

12. Безус, В.О. (2022). Енергетичний менеджмент в громадах. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад : матеріали щорічної наук.-практ. конф. за міжнар. участю*, м. Дніпро, 4 берез. 2022 р. / за заг. ред. І.А.Чикаренко, Т.В.Маматова. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», (с. 14–16).

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_2022_04_03.pdf

13. Безус, В.О. (2022). Ключові проблеми й завдання у сфері житлово-комунального та інфраструктурного розвитку міста у поствоєнний період. *Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України : матеріали XIX наук.-практ. конф.*, 16 червня 2022 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка» (с. 106–107).

URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_16_06_2022.pdf

Публікації, у яких додатково відображено зміст дисертації:

14. Безус, В.О. & Чикаренко, О.О. & Чикаренко, І.А. (2019). Стратегії та проекти розвитку житлово-комунального господарства об'єднаних територіальних громад. *Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / колектив авторів; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/view/118>.

Особистий внесок здобувача: обґрунтовано доцільність використання стратегічного та проєктного інструментарію для розв'язання проблем розвитку житлово-комунальної сфери, охарактеризовано переваги та принципи реалізації стратегічної діяльності (с. 194–199.) (Підрозділ у колективній монографії).

15. Чикаренко, І.А. & Чикаренко, О.О. & Безус, В.О. (2019). Досвід оцінювання проєктів розвитку житлово-комунальної сфери в об'єднаних територіальних громадах. *Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / колектив авторів; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/view/119>.*

Особистий внесок здобувача: надано пропозиції щодо модифікації розробленої та опрацьованої співавторами публікації методики оцінювання проєктів з метою її адаптації до сфери ЖКГ (с. 199 – 208). (Підрозділ у колективній монографії).

16. Безус, В.О. (2023). Українські міста мають стати центрами розвитку біоенергетичних кластерів. *Урядовий портал; Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України, 25.01.2023. <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrainski-mista-maiut-staty-tsentramy-rozvytku-bioenerhetychnykh-klasteriv-valerii-bezus>.*

17. Безус, В.О. (2021). Великі очікування. Інвестиційний процес в системах розподілу електричної енергії. *Енергетична спільнота України: Energy Club, 02.04.2021. <https://iclub.energy/blog/valeriybezus/tpost/9i9dnu5no1-velik-ochkuvannya-nvestitsinii-protses-v>.*

18. Безус, В.О. (2021). За крок до віялових відключень або Чому штучне обмеження атомної генерації на користь теплової та відновлювальної може призвести до кризи в енергетиці. *Українська правда. Розділ «Економічна правда», 19.02.2021. <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/02/19/671162/>.*

ЗМІСТ

ВСТУП	23
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЖИТЛОВО- КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	36
1.1. Житлово-комунальне господарство як об'єкт публічного управління: теоретико-концептуальний аспект	36
1.2. Державне регулювання у сфері житлово-комунального господарства: проблеми та пріоритети реформ	51
1.3. Зарубіжний досвід публічного управління розвитком житлово- комунального господарства	65
Висновки до розділу 1	80
Список використаних джерел до розділу 1	85
РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЖИТЛОВО- КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА МІСТА	100
2.1. Житлово-комунальне господарство міста у мирний час та в умовах правового режиму воєнного стану: особливості, проблеми та нові виклики	100
2.2. Менеджмент-орієнтовані підходи та інструменти в управлінні розвитком житлово-комунального господарства міста	119
2.3. Інвестиційні інструменти відновлення комунальної інфраструктури міста та забезпечення якості житлово-комунальних послуг	136
Висновки до розділу 2	148
Список використаних джерел до розділу 2	154
РОЗДІЛ 3 МЕТОДИКО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА МІСТА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	164

3.1. Механізми програмно-цільового управління розвитком житлово-комунального господарства міста	164
3.2. Проектування та моделювання процесів формування житлово-комунального кластеру міста	179
3.3. Підхід до оцінювання успішності діяльності органу місцевого самоврядування щодо забезпечення стійкості, відновлення та розвитку житлово-комунального господарства міста	200
Висновки до розділу 3	212
Список використаних джерел до розділу 3	219
ВИСНОВКИ.....	223
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	234
ДОДАТКИ.....	260

ВСТУП

Актуальність теми. Отриманий 23 червня 2022 р. Україною статус кандидата на членство в Європейському Союзі передбачає завершення всеохоплюючої трансформації різних сфер життєдіяльності нашого суспільства та започаткує умови для наближення рівня життя, добробуту та правового захисту українців до європейського. Реалізація розпочатих ще у мирний час реформ (зокрема місцевого самоврядування), децентралізація, підвищення рівня демократизації суспільства мають наслідком зростання вимогливості громадян до влади, тому одним із завдань сучасного публічного управління є поступове перетворення влади на «підприємство» з надання публічних послуг громадянам. Зазначене безпосередньо стосується житлово-комунальної сфери міст України, які являють собою складні багатофункціональні самоорганізовані утворення, і традиційно є двигунами цивілізаційного розвитку.

У цих умовах однією з ключових потреб територіальної громади міста є створення комфортного, безпечного, енергоефективного та гармонійного внутрішнього середовища – середовища мешкання, що вимагає переходу до якісно нового, результативного публічного управління розвитком житлово-комунального господарства (далі – ЖКГ) міста, місією якого є забезпечення необхідними ресурсами (водою, газом, теплом, електроенергією) життя і праці кожного мешканця шляхом надання якісних житлово-комунальних послуг. Саме ЖКГ грає визначальну роль у забезпеченні належного рівня та якості життя населення кожної країни, у розвитку її економіки.

У свою чергу, кожне місто є відкритою системою, яка перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім оточенням. Здатність пристосовуватися до змін, що постійно відбуваються у зовнішньому середовищі – це основна умова належного функціонування всіх сфер життєдіяльності як у бізнесі, так і в публічному секторі. І сьогодні, коли Україна самовіддано бореться з російською навалою, це стає умовою не тільки забезпечення виживання

країни в цілому, а й подальшого сталого розвитку територій та громад, який неможливий без стабілізації та розвитку житлово-комунальної сфери.

Житлово-комунальні проблеми в Україні були й залишаються одними з найбільш актуальних для міст та їх територіальних громад, зокрема для молодих сімей та громадян, які потребують соціального захисту. Особливо ці проблеми загострилися у зв'язку зі збройною агресією РФ та введенням в Україні правового режиму воєнного стану, коли сотні тисяч людей втратили свої домівки та були вимушені переїхати на більш безпечні території, а окупанти руйнували не тільки критичну інфраструктуру країни, а й стирали з лиця землі цілі міста, знищували селища та інші населені пункти. Тому розв'язання проблем житлово-комунальної сфери, поступове її відновлення, модернізація інженерно-технічних мереж та розвиток комунальної інфраструктури в цілому сьогодні є не тільки імперативом часу, а й одним із пріоритетних завдань публічного управління.

Слід зазначити, що за всі роки існування України як незалежної держави питанням розвитку та реформування житлово-комунального господарства та комунальної інфраструктури країни, формуванню відповідної житлово-комунальної політики, управлінню якістю надання житлово-комунальних послуг, окремим аспектам адміністративно-правового регулювання житлово-комунальної сфери, організаційно-фінансовим аспектам та тарифоутворенню в галузі тощо приділялася значна увага як науковців, так і практиків, зокрема, таких як В. М. Бабаєв, О. М. Білянський, Ю. А. Голодник, А. В. Григорович, О. В. Димченко, О. В. Жулин, Д. М. Загірняк, Л. В. Зеленьок-Джунь, Т. М. Качала, Я. В. Куц, О. Є. Куц, В. С. Куйбіда, О. С. Поважний, О. О. Потапчик, О. І. Шевська та інші автори.

Так, про важливість розвитку житлово-комунальної сфери у процесах розбудови української держави свідчить значний інтерес вітчизняних науковців до досліджень процесів реформування цієї складної галузі. Л. Г. Богуш аналізує напрями та ключові проблеми реформування і розвитку галузі ЖКГ, до яких, зокрема, відносить значну зношеність і технологічну

відсталість централізованих комунальних мереж; низьку ефективність механізмів державного і громадського контролю за сферою житлового будівництва; недосконалість механізмів регулювання конкурентного середовища і ціноутворення в секторах житлового будівництва й комунального обслуговування; гострий брак коштів на реалізацію гарантій та підвищення рівня житлової забезпеченості низько дохідних і соціально вразливих верств населення, інші проблеми, які залишаються невирішеними і до цього часу.

Ресурсним аспектам, зокрема, питанням фінансового забезпечення діяльності комунальних підприємств в умовах реформи децентралізації, регулюванню інвестиційного розвитку ЖКГ України присвячено праці Д. М. Загірняка, О. С. Кіндзюр. Про управління витратами житлово-комунального комплексу як одного з напрямів підвищення ефективності його функціонування йдеться у працях В. М. Бабаєва, В. І. Торкатюка, Є. А. Яковлева, О. М. Білянського тощо. О. О. Потапчик приділяє увагу процесам управління якістю послуг житлово-комунального господарства в Україні, для чого також аналізує проблеми тарифного регулювання, формує систему показників оцінювання якості житлово-комунальних послуг, будує відповідні моделі підвищення якості їх надання.

Питанням державного управління розвитком житлово-комунального господарства, визначенню основних проблем та принципів його реформування, дослідженню сучасних концепцій побудови суспільних відносин, розвитку державно-приватного партнерства у сфері ЖКГ України присвячені праці таких науковців, як Д. В. Бізонич, О. І. Васильєва, Н. Т. Гончарук, О. В. Димченко, І. О. Драган, Н. Г. Дутко, К. В. Павлюк, Л. М. Пісьмаченко, О. В. Степанова, О. М. Тищенко та інші.

Питанням державного управління житлово-комунальною сферою на регіональному рівні приділено увагу в дослідженнях О. В. Базарної, А. В. Григоровича, О. І. Шевської та інших вчених. Так, О. В. Базарна визначає специфічні особливості житлово-комунального господарства на

регіональному рівні, структурні особливості галузі, розглядає питання фінансування та субсидій на житлово-комунальні послуги. О. І. Шевська також визначає особливості регіонального управління житлово-комунальним господарством і обґрунтовує механізми державного регулювання ЖКГ на регіональному рівні.

Теоретичному висвітленню проблем сталого розвитку системи життєзабезпечення міст та територіальних громад, проблемам управління міським господарством, зокрема, комунальною власністю великих міст, питанням удосконалення та модернізації сфери ЖКГ міських агломерацій в умовах децентралізації, програмному управлінню розвитком цієї сфери, запровадженню стратегічного, маркетингового, екологічного та енергоефективного підходів для забезпечення інноваційного муніципального розвитку, а також проблемам управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення присвячені праці В. М. Бабаєва, С. В. Богачова, Є. І. Бородіна, В. М. Вакулєнка, Н. Т. Гончарук, А. В. Григоровича, О. А. Карлової, Г. Л. Монастирського, Т. І. Пахомової, О. М. Тищенка, О. О. Топчій, І. І. Хожило, Т. М. Чепіги, М. М. Шкільняка та інших представників різних наукових шкіл України.

Обґрунтуванню доцільності використання кластерного підходу як одного з інструментів розвитку житлово-комунальної та соціально-гуманітарної сфери, інструментам smart-city присвячені наукові праці С. І. Баженова, Є. В. Гавриличенко, А. В. Григоровича, О. В. Димченка, В. Р. Дьяченко, Н. А. Липовської, А. А. Меліхова, І. І. Хожило.

Результати аналізу публікацій предметної сфери дослідження, а також багатьох нормативних та програмно-цілевих документів свідчать, з одного боку, про складність і багатовимірність процесів публічного управління житлово-комунальною сферою, а з іншого – про значний обсяг теоретичних напрацювань, окремі з яких можуть бути успішно адаптовані органами публічного управління та впроваджені у практичну діяльність. Разом із тим, не отримало системного характеру дослідження підходів та інструментів

публічного управління розвитком ЖКГ на рівні міста, а саме: потребують подальшого дослідження не тільки теоретичні і практичні аспекти публічного управління розвитком житлово-комунальної сфери міста, зокрема в контексті подолання кризи, спричиненої збройною агресією РФ, та отримання Україною нового статусу – кандидата на вступ до ЄС, а й постає питання необхідності пошуку та обґрунтування сучасного управлінського інструментарію, моделей та механізмів, що дозволять побудувати нову результативну систему публічного управління у житлово-комунальній сфері та забезпечити максимальну ефективність цієї діяльності.

Отже, сьогодні питання публічного управління розвитком житлово-комунального господарства міст України набувають особливого значення. Актуальність дисертаційної роботи зумовлена наявністю проблеми, яка характеризується протиріччям між нагальною потребою у запровадженні сучасного інноваційного інструментарію управління розвитком житлово-комунального господарства міст України з метою підвищення ефективності та результативності діяльності органів місцевого самоврядування, комунальних та інших підприємств з надання житлово-комунальних послуг на рівні європейських вимог, норм і практик, та недостатністю концептуального й методико-технологічного забезпечення цих процесів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконане відповідно до стратегічної цілі 3 «Забезпечення безпечного довкілля для населення» напряму 20 «Якість життя»; стратегічної цілі 1 «Врегулювання та забезпечення прозорості будівельної галузі та ринку нерухомості» напряму 15 «Сфера послуг»; стратегічної цілі 4 «Підвищення енергоефективності економіки та забезпечення екологічності енергетичного сектору» напряму 11 «Енергетика» та стратегічної цілі 1 «Створення стійкого внутрішнього попиту на вітчизняну промислову продукцію» напряму 10 «Промисловість» стратегічних ініціатив Національної ради з відновлення України від наслідків війни, а також у межах тем науково-дослідних робіт за комплексним

науковим проектом «Державне управління та місцеве самоврядування» Національної академії державного управління при Президентіві України, а саме: «Забезпечення ефективності та оцінювання динаміки розвитку об'єднаних територіальних громад» (номер державної реєстрації 0118U006490, 2018), «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад» (номер державної реєстрації 0120U102642, 2020), що виконувалися на кафедрі менеджменту та управління проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України; «Державне стимулювання розвитку об'єднаних територіальних громад і підвищення рівня їх спроможності» (номер державної реєстрації 0119U100783, 2019 – 2021), що виконувалася на базі Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України; «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (номер державної реєстрації 0122U002375, 2022), що виконується на кафедрі державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»; «Стратегії економічного розвитку: держава, кластер, підприємство» (номер державної реєстрації 0121U111377, 2023), що виконувалася на базі Науково-освітнього інноваційного центру суспільних трансформацій, м. Чернігів, у виконанні яких автор дисертації брав участь як молодший науковий співробітник, виконавець (довідки про участь в НДР – додаток А). Матеріали досліджень представлені відповідними підрозділами у заключних звітах з НДР та увійшли до монографій на інших наукових публікацій, що готувалися за результатами виконання наукових тем.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування комплексу інноваційних підходів та інструментів публічного управління розвитком житлово-комунального господарства міста та розроблення методико-технологічного забезпечення його результативного

та ефективного функціонування. Для досягнення зазначеної мети в дисертації були визначені такі наукові *завдання*:

- здійснити аналіз теоретичних і нормативно-правових засад публічного управління розвитком житлово-комунального господарства, дослідити зарубіжний і вітчизняний досвід у цій сфері;

- визначити особливості, проблеми та нові виклики публічного управління розвитком житлово-комунального господарства міста у мирний час та в умовах правового режиму воєнного стану, зокрема у сфері відновлення енергетичної інфраструктури міста;

- дослідити сучасний управлінський інструментарій та обґрунтувати доцільність запровадження інноваційних для житлово-комунального господарства міста підходів та інструментів управління, запропонувати інвестиційні інструменти для модернізації комунальної інфраструктури;

- обґрунтувати механізми програмно-цільового управління розвитком житлово-комунального господарства міста на основі стратегічного підходу та збалансованої системи показників, визначити їх переваги та принципи реалізації;

- розробити методико-технологічне та організаційно-інституційне забезпечення управління розвитком житлово-комунального господарства міста на основі проектного та кластерного інструментарію, запропонувати відповідну модель створення житлово-комунального кластеру міста;

- підготувати рекомендації органам місцевого самоврядування щодо оцінювання успішності їх діяльності із забезпечення стійкості, відновлення та розвитку житлово-комунального господарства міста у повоєнний період.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають під час публічного управління процесами розвитку житлово-комунального господарства.

Предметом дослідження є запровадження інноваційних інструментів у практику публічного управління розвитком житлово-комунального господарства міст України.

Методи дослідження. Для досягнення мети та поставлених завдань дисертаційної роботи використано комплекс загальнонаукових теоретичних та емпіричних методів дослідження, основними з яких є системний підхід, методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, порівняння, аналогії, абстрагування та узагальнення, проєктування, моделювання й оцінювання. Системний підхід є методологічною основою всієї дисертаційної роботи й застосовується для вирішення більшості завдань дослідження. Застосування методів аналізу й синтезу дозволили виявити проблематику та визначити предмет дослідження, удосконалити понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, здійснити систематизацію інноваційних для житлово-комунальної сфери міста інструментів управління. Системно-аналітичний метод та метод контент-аналізу були використані під час вивчення чинної нормативно-правової бази. Метод узагальнення було використано під час дослідження наявних та розроблення власних концептуальних положень щодо розвитку інструментів управління житлово-комунальним господарством на рівні міста та формулювання висновків дисертаційного дослідження на основі опрацьованих матеріалів. Методи проєктування, моделювання та оцінювання були використані під час розробки методико-технологічного забезпечення процесів управління розвитком ЖКГ міста, зокрема для розроблення мультипроєкту створення житлово-комунального кластеру, обґрунтування відповідної процесної моделі та підходу до оцінювання успішності діяльності із забезпечення стійкості, відновлення та розвитку ЖКГ міста у повоєнний період. Основою для теоретико-методологічного дослідження стали роботи вітчизняних учених у сфері публічного управління процесами реформування та розвитку ЖКГ, зокрема, на рівні міста. Нормативно-правову основу дослідження склали: Конституція України, укази Президента України, закони України, інші нормативно-правові акти та організаційно-розпорядчі документи.

Наукова новизна одержаних результатів обумовлена тим, що в роботі здійснено наукове обґрунтування комплексу інноваційних підходів та

інструментів управління розвитком житлово-комунального господарства міста та розроблено відповідне методико-технологічне забезпечення його результативного та ефективного функціонування. Основні результати, що характеризують елементи наукової новизни, полягають у тому, що:

уперше:

– обґрунтовано комплекс наукових положень, підходів та моделей, системне застосування яких методологічно забезпечує реалізацію процесів відновлення, реформування та розвитку ЖКГ міста на основі сучасних ринкових інструментів менеджмент-орієнтованого (програмно-цільового, маркетингового та корпоративного) управління, використання яких сприяє підвищенню ефективності діяльності органу місцевого самоврядування через формування житлово-комунального кластеру міста та його інституціоналізацію шляхом упорядкування та формалізації зв'язків і взаємовідносин учасників і стейкхолдерів кластеру за допомогою розроблених у роботі мультипроектну формування житлово-комунального кластеру міста і відповідної процесної моделі, а також підходу до оцінювання успішності діяльності органу місцевого самоврядування щодо забезпечення стійкості, відновлення та розвитку ЖКГ міста у повоєнний період;

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, а саме: сформульовано авторське (розширене) бачення поняття «житлово-комунальне господарство», а також надано авторські дефініції поняттям «міська інфраструктура», «житлово-комунальне господарство міста», «критична інфраструктура у секторі ЖКГ», «житлово-комунальний кластер», на базі чого розроблено концептуальну схему міжкатегоріальних зв'язків між зазначеними поняттями та підготовлено пропозиції щодо внесення змін до Закону України від 16.11.2021 №1882-IX «Про критичну інфраструктуру»;

– програмно-цільовий підхід до управління в енергетичному секторі міста, зокрема через запровадження системи енергетичного менеджменту, який має бути методологічною та методико-технологічною основою

реалізації стратегічних планів і тактичних завдань з відновлення та розвитку ЖКГ та критичної інфраструктури міста у повоєнний період, а також інструментом забезпечення енергоефективності та енергозбереження, що дозволить досягти не тільки повного відновлення енергетичної інфраструктури міста, а й запропонувати комплексну програму з підвищення енергоефективності, яка буде відповідати вимогам Стратегії ЄС з інтеграції енергетичної системи (EU Strategy for Energy System Integration) і реформам, передбаченим законодавчим пакетом ЄС «Чиста енергія для всіх європейців»;

дістали подальшого розвитку:

– систематизація та обґрунтування комплексу інноваційних для сфери публічного управління розвитком ЖКГ міста інструментів, застосування яких буде сприяти забезпеченню ефективності, результативності та якості діяльності органів місцевого самоврядування, комунальних та приватних підприємств, служб, керуючих компаній галузі ЖКГ щодо задоволення потреб споживачів у якісних житлово-комунальних послугах;

– формалізація принципів стратегічного управління розвитком ЖКГ міста, серед яких, зокрема, виокремлено: несуперечність зі стратегіями розвитку інших сфер життєдіяльності міста та стратегією розвитку територіальної громади в цілому; інтеграцію зі стратегіями розвитку ЖКГ більш високого рівня; проактивність; інноваційну спрямованість (наявність елементів SMART-спеціалізації), дотримання яких сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління в галузі;

– змістовне наповнення та методичні вимоги щодо застосування збалансованої системи показників, використання якої дозволить забезпечити синергію та єдність стратегічних цілей організацій та підприємств, що входять до складу житлово-комунального кластеру міста, та підвищити ефективність стратегічної діяльності органу місцевого самоврядування у сфері ЖКГ у цілому (підготовлено рекомендації щодо її використання органами місцевого самоврядування та учасниками кластеру);

– методико-технологічне та організаційно-інституційне забезпечення реалізації мультипроєкту створення житлово-комунального кластеру міста на базі відповідної процесної моделі та підходу до оцінювання успішності стратегічної діяльності органу місцевого самоврядування щодо забезпечення стійкості, відновлення та розвитку ЖКГ міста у повоєнний період, на базі чого підготовлено рекомендації органам місцевого самоврядування з їх використання у практичній діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні концептуальні та практичні положення доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані в процесі публічного управління розвитком житлово-комунальної сфери, а саме, під час розроблення та реалізації стратегій та проєктів з розвитку житлово-комунального господарства міста та його інфраструктури (зокрема, енергетичної) в умовах повоєнного періоду, а також для формування житлово-комунальних кластерів. Висновки та рекомендації наукового дослідження використані у діяльності (додаток Б):

– Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України під час підготовки пропозицій для Верховної Ради України щодо внесення змін до Закону України від 16.11.2021 №1882-IX «Про критичну інфраструктуру», а також для вдосконалення систем енергоменеджменту на рівні міста (довідка про впровадження від 15.02.2023 р. №60-02/04/4-23);

– Асоціації малих міст України під час підготовки рекомендацій міським радам щодо упровадження пропонованих автором інструментів управління розвитком ЖКГ міст (кластерного, маркетингового та інших) у діяльність з розроблення програмно-цільових документів, а також для підвищення ефективності енергоменеджменту, що має бути методологічною та методико-технологічною основою реалізації стратегічних планів і тактичних завдань з відновлення та розвитку ЖКГ та критичної інфраструктури міста у повоєнний період (довідка про впровадження від 26.01.2023 №23-01/2-23);

– Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України у процесі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (удосконалення та актуалізація змісту робочих програм з дисциплін спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) та третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти) (довідка про впровадження від 12.07.2021 №03-10-2-265).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є завершеною самостійною науковою працею, усі сформульовані в ній положення та висновки ґрунтуються на особистих дослідженнях автора. Внесок автора в опубліковані у співавторстві праці конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження, висновки і рекомендації оприлюднено та обговорено на таких науково-комунікативних заходах: «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад» (Дніпро, 2022); «Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України» (Дніпро, 2022); «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад» (Дніпро, 2020); *Modern Transformation in Economics and Management* (Klaipeda, Lithuania, 2019); «Глобалізація сучасного світового господарства: стан, проблеми, ефективність» (Дніпро, 2019); «*Innovation management in marketing: modern trends and strategic imperatives*» (Poznan, Poland, 2018); «Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад» (Дніпро, 2018); «Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення» (Дніпро, 2018); «Науково-практичне забезпечення процесів децентралізації, розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад» (Дніпро, 2017).

Публікації. Основні наукові результати дисертаційної роботи

опубліковані в 18 наукових працях, із них: 3 статті у наукових фахових виданнях України (1 – у співавторстві), 1 одноосібний розділ у колективній монографії, 2 підрозділи у колективній монографії (у співавторстві), 9 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій, у т.ч. 2 зарубіжних (3 – у співавторстві), 3 – в електронних виданнях (на сайтах Урядового порталу, Energy Club, «Української правди»).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 276 сторінок, з них 229 – основний текст, 3 таблиці, 12 рисунків, 4 додатки, список використаних джерел становить 223 найменування, з них 24 – англійською мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Житлово-комунальне господарство як об'єкт публічного управління: теоретико-концептуальний аспект

Серед ключових завдань державної політики можна визначити забезпечення ефективності та результативності публічного управління у всіх сферах життєдіяльності українського суспільства, у тому числі у житлово-комунальній. Сфера житлово-комунального господарства грає визначальну роль у забезпеченні належного рівня та якості життя населення країни, у розвитку як міської, так і національної економіки в цілому. Разом із тим, житлово-комунальні проблеми в Україні були й залишаються одними з найбільш актуальних, зокрема для слабо захищених верств населення, молодих сімей та пенсіонерів. Особливо ці проблеми загострилися у зв'язку з озброєною агресією РФ, коли сотні тисяч людей втратили свої домівки та вимушені були переїхати на більш безпечні території, коли окупанти руйнували не тільки критичну інфраструктуру країни, а й знищували цілі міста та інші великі й малі населені пункти. Тому розв'язання проблем житлово-комунальної сфери, поступове її відновлення та розвиток, модернізація інженерно-технічних мереж та розвиток комунальної інфраструктури в цілому є сьогодні одним із пріоритетних завдань публічного управління.

Слід зазначити, що останнім часом принципово змінилися завдання та функції держави щодо управління житлово-комунальним комплексом країни. Реформи, які охопили майже всі сфери життя населення, у тому числі, житлово-комунальну, структурні зміни в економіці, впровадження новітніх технологій та автоматизованих систем у діяльність комунальних та інших

підприємств, зменшення обсягів бюджетного фінансування за умов ринку – усе зазначене має вплив на якість процесів управління житлово-комунальним господарством, на забезпечення його стійкості та ревіталізації навіть у тих складних умовах, у яких опинилася Україна у зв'язку з воєнною агресією рф.

Для розкриття теоретико-методологічних основ публічного управління розвитком житлово-комунального господарства (далі – ЖКГ) проаналізуємо стан наукового опрацювання проблеми, для чого охарактеризуємо змістовну сутність цього поняття, а також розглянемо його місію, структуру та основні функції.

О. І. Шевська пропонує розглядати житлово-комунальне господарство як «багатогалузевий комплекс, який включає взаємопов'язані автономні підприємства й організації соціальної та виробничої сфери, що забезпечують упорядкування населеного пункту й надання комплексу комунальних послуг споживачам, які знаходяться на території населеного пункту» [108].

О. Є. Куш надає таке трактування: житлово-комунальне господарство – це «одна з найбільш важливих соціальних галузей, котру складає широка мережа підприємств, установ та організацій, діяльність яких спрямована на виконання виробничих і невиробничих функцій, пов'язаних з належним рівнем життєдіяльності людей, шляхом забезпечення населення адміністративно-територіальних одиниць необхідними ресурсами та надання широкого спектру послуг щодо належного утримання житла, рівня благоустрою населених пунктів та розвитком відповідної інфраструктури» [45].

Д. В. Бізонич у своїх публікаціях приділяє увагу питанням репрезентації змістовної складової поняття «державне управління у сфері ЖКГ» і також надає власну дефініцію поняття «житлово-комунальне господарство»: «під житлово-комунальним господарством ми розуміємо комплекс об'єктів та видів економічної діяльності, які забезпечують житлові та комунально-побутові потреби споживачів» [5; 6].

Втім, в Енциклопедії державного управління, яка була опублікована на 10 років раніше, представлено майже таке ж саме визначення: «житлово-комунальне господарство (англ. house and municipal economy) – комплекс об'єктів та видів економічної діяльності, які забезпечують житлові та комунально-побутові потреби споживачів (громадян, організацій, підприємств) і створюють необхідні умови для нормальної життєдіяльності населення та функціонування населених пунктів» [28, с. 255].

А. І. Шушківський обґрунтовує таке визначення житлово-комунального господарства – це «галузь господарства, що забезпечує житлово-побутові потреби населення шляхом підтримання у належному стані приміщень та будинків, здійснює обслуговування побутових потреб населення, вирішує питання благоустрою та впорядкування населених місць, а також постачання необхідних ресурсів води, газу, тепла й електроенергії» [112].

Ураховуючи, що місія житлово-комунального господарства як об'єкту публічного управління полягає у наданні якісних житлово-комунальних послуг, що забезпечують належний рівень життя і праці населення певної території, а також у постачанні споживачам галузевими підприємствами необхідних ресурсів (води, газу, тепла та енергії), сформулюємо авторське, розширене бачення цього поняття, яке, на наш погляд, найбільш повно відображає його сутність: житлово-комунальне господарство є складовою частиною господарського комплексу території певного рівня (села, селища, міста, району, регіону або країни в цілому), і являє собою сукупність різногалузевих матеріальних та нематеріальних об'єктів (організацій, підприємств, служб, відомств різних форм власності; адміністративних, житлових, складських та інших будівель і приміщень; інженерних, технічних, комунікаційних, транспортних мереж і споруд; систем управління процесами виробництва й надання житлово-комунальних послуг, їх фінансового забезпечення) і ресурсів (природних, людських, матеріальних, технічних тощо), наявних на цій території і призначених задовольняти повсякденні

житлові, комунальні, побутові та інші потреби її мешканців (споживачів надаваних послуг).

В Енциклопедії сучасної України [112] визначено основні підгалузі ЖКГ (теплоенергетика; водопостачання і водовідведення; благоустрій і комунальне обслуговування; міський електротранспорт), а також охарактеризовано його структуру, яка є дуже розгалуженою (міські житлові будинки з усім наявним у них інженерним устаткуванням; ремонтно-будівельні, виробничі, транспортні та інші господарства, що обслуговують житловий фонд і входять у систему управління житловим фондом як його матеріально-технічна база; санітарно-технічні, транспортні, енергетичні підприємства; споруди зовнішнього благоустрою населених пунктів (дороги і тротуари, мости та шляхопроводи, підземні та наземні пішохідні переходи й естакади, споруди і мережі зливової (водостічної) каналізації); набережні, гідротехнічні споруди, призначені для запобігання зсувів і затоплення території, їх осушення, берегоукріплення; зелені насадження загального користування; вуличне освітлення; готелі; служби землекористування, інвентаризації будівель, споруд і мереж; цвинтарі, крематорії, організації, що надають ритуальні послуги тощо) [112].

Дійсно, ЖКГ України об'єднує понад три десятки сегментів національної економіки. На місцевому рівні функціонування житлово-комунального господарства являє собою систему методів та засобів, які взаємодіють між собою і забезпечують інтеграцію діяльності з надання житлово-комунальних послуг у регіональні господарські комплекси країни з урахуванням як специфіки самої галузі, так і специфіки місцевого соціально-економічного середовища [28].

Якщо розглядати житлово-комунального господарство як складову економічної системи, то можна стверджувати, що ЖКГ представлено як виробниками житлово-комунальних послуг, так і їх споживачами. Основне призначення ЖКГ – це забезпечення належного функціонування та утримання житла та інших будівель, проведення капітальних ремонтів,

реконструкцій будинків та споруд, здійснення технічного контролю та експертизи, утримання та забезпечення належного санітарного стану внутрішньобудинкових приміщень, прибудинкових територій та місць загального користування, надання інших супутніх послуг, зокрема, з благоустрою, озеленення, поводження з твердими побутовими відходами тощо.

Переважну більшість цих послуг сьогодні надають спеціалізовані комунальні підприємства, які мають права створювати філії, представництва, відділення, інші відокремлені підрозділи, що не є юридичними особами, але діють у межах статуту або положень, затверджених основним підприємством. Також послуги надаються іншими спеціалізованими підприємствами приватної форми власності, зокрема, управляючими компаніями та комунально-побутовими підприємствами, що діють виключно на договірних засадах, і входять до складу міського комунального господарства. У багатьох містах підприємства комунального господарства обслуговують також і промислові підприємства, але залежно від місцевих умов, такі промислові підприємства можуть мати і власні системи водопостачання й водозабезпечення, тепло- й газопостачання.

На жаль, стан житлово-комунального господарства як сектора економіки України був і є вкрай складним, що обумовлено не тільки сучасною ситуацією в країні, а й ситуацією, що склалася до введення правового режиму воєнного стану.

Протягом понад тридцяти років незалежності України стан комунальної інфраструктури та рівень надання житлово-комунальних послуг постійно був незадовільним. Високий рівень корупції, відсутність ринкових механізмів надання житлово-комунальних послуг, бюрократія, незадовільний технічний стан основних фондів, майже відсутність інвестування в енергоефективні технології та системи енергозбереження – усі ці, а також багато інших факторів зумовили стійку тенденцію погіршення фінансово-економічних показників роботи підприємств житлово-комунальної сфери, що

у підсумку призвело до глибокої кризи комплексу ЖКГ напередодні повномасштабної агресії з боку рф.

Війна ще більше загострила ситуацію у цій сфері. Розруха, руйнування та знищення об'єктів критичної інфраструктури, яке викликало проблеми з електропостачанням, пошкодження на території країни високотехнологічного і дороговартісного обладнання (наприклад, найбільшу в державі сонячну електростанцію «Грін Енерджі Токмак» у Запорізької області зруйновано окупантами) – усе зазначене обумовило масштабну кризу як у сфері житлово-комунального господарства, так і в енергетичному секторі майже по всіх регіонах України, навіть у тих, що знаходяться далеко від зони бойових дій.

Гострота і масштаб проблем у сфері ЖКГ очевидні – знищення житлового фонду та адміністративних будівель як на сході та півдні України, так і майже по всій її території, свідчить про те, що житлово-комунальна сфера терміново потребує реалізації дуже великого комплексу заходів, спрямованих на забезпечення належного рівня захисту та підтримки об'єктів інфраструктури й надання якісних житлово-комунальних послуг, і ця проблема практично не має резервів часу для її вирішення або відкладання.

Разом із тим, в Україні неодноразово було заявлено курс на реформування всієї системи житлово-комунального господарства. Дійсно, необхідність радикальної реформи системи управління житлово-комунальною сферою, яка повинна базуватися на нових сучасних підходах та інструментах, не викликає сумніву. Втім, проголошувалися чергові реформи, але все захлиналось майже на самому початку.

І як раз сьогодні, у зв'язку не тільки з політичними подіями, реформами та змінами, що були задекларовані і частково або повністю реалізовані в останні роки (зокрема, децентралізація та реформування місцевого самоврядування, перезавантаження влади, її орієнтація на потреби населення тощо), а й через отримання Україною у червні 2022 року статусу кандидата на членство в Європейському Союзі, з'явилися чіткі передумови

для початку справжнього реформування системи житлово-комунального господарства, ревіталізації її інфраструктурних об'єктів, забезпечення стійкості, відновлення та розвитку житлово-комунальної сфери як в окремих містах та територіальних громадах, так і в країні в цілому.

Слід зазначити, що за всі роки існування України як незалежної держави питанням розвитку та реформування її житлово-комунального господарства та комунальної інфраструктури, формуванню відповідної політики у цій сфері, управління якістю надання житлово-комунальних послуг, окремим аспектам адміністративно-правового регулювання житлово-комунальної сфери, організаційно-фінансовим аспектам та тарифному регулюванню у галузі тощо приділялася значна увага як науковців, так і практиків, зокрема, таких як В. М. Бабаєв [1 – 3], О. М. Білянський [7], Ю. А. Голодник [18], А. В. Григорович [22], О. В. Димченко [26], І. О. Драган [27], О. В. Жулин та Л. В. Зеленюк-Джунь [31], Д. М. Загірняк [33], Т. М. Качала [38], В. С. Куйбіда [43], Я. В. Куц [44], О. Є. Куц [45; 46], О. С. Поважний [38], О. О. Потапчик [58], О. М. Тищенко [103], О. І. Шевська [108; 110] та інші автори. Втім, значна частка досліджень у цій сфері належить економістам та юристам.

Так, Голодник А.Ю. у своїх дослідженнях [18] акцентує увагу на сутності житлово-комунального господарства як об'єкта адміністративно-правового регулювання. Він підкреслює, що державна політика функціонування житлово-комунальної сфери базується на засадах розвитку ринкових відносин та відповідної інституційної інфраструктури, досліджує адміністративно-правові форми і методи регулювання суспільних відносин у цій сфері; аналізує зарубіжний досвід реформування житлово-комунального господарства у сфері адміністративно-правового регулювання та робить висновок про існування на даний час недостатньо ефективного механізму притягнення до адміністративної відповідальності юридичних осіб. При цьому, враховуючи, що його дослідження знаходяться в галузі адміністративного права, він не торкається питань запровадження

інноваційних інструментів та ринкових механізмів до управління розвитком житлово-комунального господарства України.

Про важливість розвитку сфери житлово-комунального господарства у процесах розбудови української держави свідчить значний інтерес вітчизняних науковців, зокрема, до досліджень процесів реформування цієї складної галузі. У праці Л. Г. Богуша [9] досліджено напрями та ключові проблеми реформування і розвитку галузі житлово-комунального господарства, до яких, зокрема, автором було віднесено значну зношеність і технологічну відсталість централізованих комунальних мереж; низьку ефективність механізмів державного і громадського контролю за сферою житлового будівництва; недосконалість механізмів регулювання конкурентного середовища і ціноутворення в секторах житлового будівництва й комунального обслуговування; гострий брак коштів на реалізацію гарантій та підвищення рівня житлової забезпеченості низько дохідних і соціально вразливих верств населення, та інші проблеми, які залишаються невирішеними і до цього часу.

Фінансовим аспектам, зокрема, питанням фінансового забезпечення діяльності комунальних підприємств в умовах реформи децентралізації, регулюванню інвестиційного розвитку житлово-комунальної сфери України присвячено праці Д.М. Загірняка [33], О. С. Кіндзюр [40]. Про управління витратами житлово-комунального комплексу як одного з напрямів підвищення ефективності його функціонування йдеться у працях В. М. Бабаєва, В. І. Торкатюка та Є. А. Яковлева [2], О. М. Білянського [7] тощо.

Достатньо глибокі та цікаві наукові дослідження провела О. О. Потапчик. У праці [58] авторка приділяє увагу процесам управління якістю послуг житлово-комунального господарства в Україні, для чого також аналізує проблеми тарифного регулювання, формує систему показників оцінювання якості житлово-комунальних послуг, будує відповідні моделі підвищення якості їх надання. Втім, авторка не приділяє уваги управлінським

аспектам розвитку житлово-комунального господарства та комунальної інфраструктури, зокрема, на рівні міста.

Питанням державного управління розвитком житлово-комунального господарства, визначенню основних проблем та принципів його реформування, дослідженню сучасних концепцій побудови суспільних відносин та розвитку державно-приватного партнерства у сфері житлово-комунального господарства України також присвячені праці таких науковців, як О. І. Васильєва [44], Н. Т. Гончарук [19], О. В. Димченко [26], І. О. Драган [27], Н. Г. Дутко [44], К. В. Павлюк [54], Л. М. Пісьмаченко [56], О. В. Степанова [54], О. М. Тищенко [103] та інші.

Питанням державного управління житлово-комунальною сферою на регіональному рівні приділено увагу в дослідженнях О. В. Базарної [4], А. В. Григоровича [21; 22] та О. І. Шевської [108; 109]. Так, О. В. Базарна визначає специфічні особливості житлово-комунального господарства на регіональному рівні, структурні особливості галузі, розглядає питання фінансування господарства та питання субсидій на житлово-комунальні послуги. Авторка публікації зазначає, що дослідження механізмів публічного регіонального управління в житлово-комунальному господарстві ще не отримало системного характеру, а теоретичні й практичні аспекти публічного управління житлово-комунальною сферою на регіональному рівні потребують подальших досліджень, що обумовлено процесами здійснення економічних та соціально-політичних реформ у країні [4].

О. І. Шевська також визначає особливості регіонального управління житлово-комунальним господарством і розглядає питання державного регулювання житлово-комунального господарства на регіональному рівні. Авторка дослідження надає визначення поняттю «комунальне господарство», яке вона розуміє як багатогалузевий комплекс, що включає взаємопов'язані, але водночас досить автономні підприємства й організації соціальної та виробничої сфери, що забезпечують упорядкування населеного пункту й

надання комплексу послуг споживачам, які перебувають на території обслуговуваного населеного пункту [109].

Теоретичному висвітленню проблем сталого розвитку системи життєзабезпечення міст та територіальних громад, проблемам управління міським господарством, зокрема, комунальною власністю великих міст, питанням удосконалення та модернізації сфери житлово-комунального господарства міських агломерацій в умовах децентралізації, програмному управлінню розвитком цієї сфери, запровадженню стратегічного, маркетингового, екологічного та енергоефективного підходів для забезпечення інноваційного муніципального розвитку, а також управлінню життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення присвячені праці В. М. Бабаєва [1], С. В. Богачова [8], Є. І. Бородіна [116; 117], В. М. Вакуленка [12], Н. Т. Гончарук [19], А. В. Григоровича [22; 23], О. А. Карлової [37], Т. М. Качали [38], Г. К. Монастирського [50; 51; 114; 115; 118], Т. І. Пахомової [36], О. М. Тищенко [103], О. О. Топчій [104], І. І. Хожило [106], Т. М. Чепіги [107], М. М. Шкільняка [111; 118] та інших представників різних наукових шкіл України. Проте, не дивлячись на високий науковий інтерес представників різних галузей науки до розвитку житлово-комунальної сфери на різних рівнях управління, стан функціонування житлово-комунального господарства в Україні має низку дуже серйозних проблем, про які ми писали вище.

Автор праці [44] Я. В. Куц досліджує понятійно-категоріальний апарат у сфері державного управління житлово-комунальним господарством, і пропонує авторське визначення поняття «механізм управління сферою житлово-комунальних послуг», під яким розуміє «багаторівневу ієрархічну систему взаємопов'язаних між собою елементів (державні, регіональні та місцеві органи управління, житлово-комунальні підприємства, обслуговуючі компанії, власники житла та їх громадські об'єднання), а також способів їх взаємодії (інтеграція, кооперація), під впливом яких гармонізуються

економічні інтереси держави власників житлового фонду, підприємств житлово-комунальної сфери, суспільства в цілому» [44]. На нашу думку, таке визначення є не зовсім вдалим, і хоча поняття «механізм» є багатоаспектним і широко використовується у різних сферах життєдіяльності, ми вважаємо, що це визначення, яке надає Я. В. Куц, більш відноситься до механізму управління розвитком житлово-комунального господарства в цілому, а житлово-комунальні послуги є, насамперед, продуктом такого управління.

Автор дослідження [45] О. Є. Куц зазначає, що житлово-комунальне господарство – це «одна з найбільш важливих соціальних галузей, котру складає широка мережа підприємств, установ та організацій, діяльність яких спрямована на виконання виробничих і невиробничих функцій, пов'язаних з належним рівнем життєдіяльності людей, шляхом забезпечення населення адміністративно-територіальних одиниць необхідними ресурсами та надання широкого спектру послуг щодо належного утримання житла, рівня благоустрою населених пунктів та розвитком відповідної інфраструктури» [45].

Л. Г. Богуш у праці [9] зазначає, що житлово-комунальне господарство включає найбільш крупні підсистеми, представлені, по перше: житловим фондом; по-друге: видами економічної діяльності з надання комунальних послуг населенню та суб'єктам господарювання (електро-, тепло-, газо-, водопостачання і водовідведення, обслуговування ліфтового господарства і систем внутрішньобудинкових комунікацій); по-третє: підприємствами та організаціями, задіяними в благоустрої та утриманні в прийнятному експлуатаційному стані житлового фонду, нежитлових будівель і споруд (цивільної та промислової забудови), їх прибудинкових територій, населених пунктів і систем розселення в цілому [9].

У монографії [38] обґрунтовуються наукові засади реформування і розвитку житлово-комунального господарства. Науковці пропонують здійснювати діяльність з реформування житлово-комунального господарства України на основі системного підходу, а також з використанням принципово

нових соціально-орієнтованих підходів на базі визначення імперативів, детермінант та ресурсів провадження реформ, обґрунтування принципів розробки стратегій та механізмів їх реалізації, що, на їх думку, створює підґрунтя для сталого розвитку міст та інших населених пунктів України та підвищення добробуту населення. Автори монографії [38] вважають, що у практичній площині реалізація запропонованої «соціально-інтеграційної парадигми реформування і розвитку житлово-комунального господарства створить умови для значного підвищення соціальної ефективності запланованих перетворень, забезпечить сучасний науково-технологічний рівень проектування й впровадження складних проектів і програм в житлово-комунальній сфері, підвищить якість надання житлово-комунальних послуг» [38]. Втім, і нині – реформи, що вже понад 20 років декларуються, і досі залишаються реалізованими не повною мірою. На наш погляд, це обумовлено відсутністю науково-обґрунтованого інструментарію системної реалізації зазначених реформ та недостатньою активністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо використання сучасних підходів та інструментів, які вже довели свою ефективність у світі, задля модернізації та розвитку житлово-комунального господарства, насамперед, на місцевому рівні (на рівні територіальної громади).

Окрім досліджень за означеною тематикою, слід звернути увагу на те, що у 2017 році було прийнято Закон України «Про житлово-комунальні послуги» (№ 2189-VIII від 09.11.2017) [69], який регулює відносини, що виникають у процесі надання та споживання житлово-комунальних послуг. Зазначене підтверджує, що реформи у житлово-комунальній сфері все ж-таки поступово просуваються, і розвиток цієї теми у працях науковців та практиків продовжує бути дуже актуальним.

Слід зазначити, що сьогодні жодна галузь господарства або сфера діяльності не може існувати без власної інфраструктури. Саме інфраструктура забезпечує належне функціонування як окремого підприємства або організації, так і цілої території (села, селища, міста,

району, регіону), а також забезпечує умови життєдіяльності кожного члена територіальної громади, що мешкає на цій території. Зазначене безпосередньо стосується і сфери житлово-комунального господарства, яка є великою частиною національної економіки та має значний вплив на її розвиток. Як зазначалося вище, у багатьох країнах світу показники діяльності у житлово-комунальній сфері визначають рівень соціально-економічного розвитку держави і суспільства.

Термін «інфраструктура» (*infrastructura*) у перекладі з латинської мови дослівно означає «нижчебудова» (*infra* – «нижче», *structura* – «будова», «розташування»). Уперше його почали застосовувати у 50-ті роки двадцятого століття для позначення комплексу загальних положень, які спрямовані на забезпечення позитивного розвитку підприємництва та задоволення потреб населення [34].

Більшість авторів схиляється до того, що в цілому інфраструктура – це комплекс взаємопов'язаних обслуговуючих структур чи об'єктів [34]. У праці [35] зазначається, що інфраструктура – це сукупність підприємств і установ господарського комплексу, які, на основі інтеграції певних виробничих, економічних, організаційних зв'язків між складовими частинами господарства, обслуговують основні галузі виробничої сфери та сфери послуг задля забезпечення гідних умов життя населення.

Отже, інфраструктура покликана створювати всі необхідні умови, які потрібні для забезпечення належного рівня функціонування певного об'єкта. У науковій літературі її поділяють, переважно, на виробничу та соціальну, кожній з яких, у свою чергу, притаманні свої специфічні ознаки, наприклад, такі, як цільове призначення (інноваційно-інвестиційна діяльність, бізнес і виробництво, житлово-комунальна сфера, транспорт і логістика тощо) та масштаб «охоплення» (країна, місто, територія, галузь, ринок, сфера послуг тощо).

Автор публікації [101] В. М. Стасюк досліджує результати оцінювання сучасного технічного стану комунальної інфраструктури України. Автор

доводить, що відсутність належної уваги до питань дотримання вимог техногенної безпеки у комунальній сфері в умовах катастрофічного стану комунальних інженерних мереж та споруд загрожує надзвичайно важкими наслідками як для населення та навколишнього середовища відповідного регіону, так і для держави загалом. Саме за такої значущості проблем у сфері ЖКГ автор праці [101] вводить поняття «критичної інфраструктури», до яких відносить об'єкти комунальної сфери, технічний стан яких є катастрофічним. Втім, на наш погляд, у зв'язку з повномасштабною війною, яку веде росія на території України, у поняття «критичної інфраструктури» сьогодні вкладається інший зміст. Так, згідно із Законом України №1882-IX від 16.11.2021 (зі змінами, внесеними згідно із Законом № 2684-IX від 18.10.2022) «Про критичну інфраструктуру» [80], який визначає правові та організаційні засади створення й функціонування національної системи захисту критичної інфраструктури і є складовою законодавства у сфері національної безпеки, термін «критична інфраструктура» вживається у такому значенні: «критична інфраструктура – сукупність об'єктів критичної інфраструктури» (ст. 1, п. 1.9). Разом із тим, Законом надано визначення об'єктів критичної інфраструктури (це «об'єкти інфраструктури, системи, їх частини та їх сукупність, які є важливими для економіки, національної безпеки та оборони, порушення функціонування яких може завдати шкоди життєво важливим національним інтересам») (ст. 1, п. 1.13), а також життєво важливих функцій та/або послуг (це «функції та/або послуги, реалізація яких забезпечується органами державної влади, органами місцевого самоврядування, установами, суб'єктами господарювання та організаціями будь-якої форми власності, збої, переривання та порушення надання яких призводять до швидких негативних наслідків для національної безпеки» (ст. 1, п. 1.2) [80]). Тому ми пропонуємо під критичною інфраструктурою у секторі ЖКГ розуміти не просто «об'єкти комунальної сфери, технічний стан яких є катастрофічним», як вказано у праці [101], а доповнити ст. 1 Закону терміном «критична інфраструктура у секторі ЖКГ» – це сукупність

інфраструктурних та інших об'єктів, належне функціонування яких є критично важливим для забезпечення гідної якості життя та безпеки праці мешканців певної території. Це стосується об'єктів, які, згідно із Законом (ст. 9, п. 4), виконують життєво важливі функції та/або послуги, порушення яких призводить до негативних наслідків для національної безпеки України, зокрема: надання найважливіших публічних (адміністративних) послуг; енергозабезпечення (у тому числі постачання теплової енергії); водопостачання та водовідведення. Останні два об'єкти є найважливішою складовою господарського комплексу як країни в цілому, так і на рівні міста або будь-якого окремого муніципального утворення.

Отже, в умовах постійних змін, що відбуваються сьогодні, питання реформування житлово-комунального господарства набувають особливого значення. Як зазначалося вище, гострота і масштабність проблем у житлово-комунальній сфері очевидні, технічний стан її інфраструктурних об'єктів є катастрофічним, послуги, що надаються населенню, не завжди відповідають задекларованому рівню якості. Також слід зазначити, що дослідження підходів та інструментів публічного управління розвитком житлово-комунального господарства, зокрема, на рівні міста, ще не отримало системного характеру. Потребують подальшого дослідження не тільки теоретичні і практичні аспекти публічного управління розвитком житлово-комунального господарства, зокрема в контексті проведення реформ в Україні та виходу країни із кризи, спричиненої збройною агресією РФ, а й постає питання необхідності пошуку та обґрунтування нового управлінського інструментарію, моделей та механізмів, що дозволять побудувати нову систему публічного управління у житлово-комунальній сфері та забезпечити максимальну ефективність та результативність цієї діяльності. І сьогодні це є не тільки імперативом часу, а й одним із ключових завдань публічного управління, зокрема, у повоєнний період.

1.2. Державне регулювання у сфері житлово-комунального господарства: проблеми та пріоритети реформ

Сьогодні житлово-комунальне господарство відіграє визначальну роль в стабілізації соціально-економічної ситуації в Україні. Разом із тим, стан житлово-комунальної сфери, нескінченні процеси її реформування впливають на рівень життєзабезпечення населення, на якість його життя та ефективність праці. Як зазначається у праці [108], у реалізації ринкових реформ житлово-комунальна сфера значно відстала від інших інфраструктурних галузей, і криза житлово-комунального господарства продовжує поглиблюватися.

У Національній економічній стратегії на період до 2030 року, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179 [75], зазначається, що Україна має суттєві стратегічні переваги завдяки природним ресурсам, географічному положенню та якості людського капіталу, що загалом може стати основою для стрімкого економічного зростання держави, зокрема у повоєнний період. Натомість ряд перепон стоять на заваді реалізації власного потенціалу. Не зважаючи на те, що у цілому Україна має достатньо розвинене житлово-комунальне господарство та комунальну інфраструктуру, сьогодні, через відсутність стимулів до модернізації та далекоглядної політики, значна частина транспортної інфраструктури, енергетики, електричних та газових мереж перебувають у критичному стані [75].

На ситуацію, що склалася сьогодні у житлово-комунальній сфері, вкрай негативно вплинула воєнна агресія РФ. Руїнування житла та адміністративних та інших будівель та споруд, знищення інфраструктурних об'єктів, насамперед, критичної інфраструктури, проблеми їх відновлення, низька якість надання житлово-комунальних послуг і недостатня ефективність публічного управління призводять до підвищення собівартості

надаваних послуг і зниження надійності функціонування господарського комплексу країни в цілому.

Майже у всіх країнах світу показники якості та кількості житлово-комунальних послуг значною мірою визначають рівень соціально-економічного розвитку держави і суспільства. І наша країна не є винятком – сфера житлово-комунального господарства України, яка є соціально важливою галуззю економіки, що забезпечує населення, підприємства та організації необхідними житлово-комунальними послугами, суттєво впливає на розвиток вітчизняної економіки як країни в цілому, так і її окремих територій (міст, районів, регіонів).

Так, за даними Державної служби статистики у 2021 році реальний валовий внутрішній продукт (ВВП) України зріс на 3,4% після спаду на 3,8% у 2020 році, та становив 4 363,5 млрд. грн. [13], значну частку якого (за оцінками різних експертів – близько 24 %) складають продукція та житлово-комунальні послуги. Разом із тим, говорити про повний занепад галузі теж не доцільно. Проблемам розвитку житлово-комунального господарства, запровадженню реформ в галузі, модернізації комунальної інфраструктури, нормативно-правовому забезпеченню діяльності у житлово-комунальній сфері приділяється значна увага не тільки науковців, а й практиків на всіх рівнях публічного управління.

Проаналізуємо, як же відбувається державне регулювання галузі ЖКГ. Слід зазначити, що нормативно-правова база у сфері житлово-комунального господарства є дуже розвинутою, хоча назвати її досконалою вкрай складно. В основному, її складають галузеві документи, і закон України «Про житлово-комунальні послуги» [69], який було затверджено у 2017 році, став одним із ключових інтегруючих документів, що регулює відносини, які виникають у процесі надання та споживання житлово-комунальних послуг.

Окрім цього закону у переліках законодавчих та нормативних актів, які діють у галузі житлово-комунального господарства України, наведених на сайтах Міністерства розвитку громад та територій

(<https://www.minregion.gov.ua/about/>) [49], Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України (<https://sae.gov.ua/uk>) [25], а також на сайтах різних органів публічного управління (зокрема, обласних державних адміністрацій) представлено значну кількість законодавчих актів та інших нормативних документів, серед яких на першому місці стоять Конституція України [42], кодекси (Житловий кодекс України [30]; Водний кодекс України [15]; Господарський кодекс [20]; Кодекс про надра [41]; Податковий кодекс [57] та інші), а потім закони (понад 30), переліки яких починаються із Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» [81] та «Про місцеві державні адміністрації» [82].

Окрім цих ключових нормативних актів зазначений перелік містить у своєму складі значну кількість документів так званої галузевої спрямованості, тобто таких, що врегульовують діяльність у сфері енерго- та теплозабезпечення, водопостачання та водовідведення, управління відходами тощо, а також інших документів у сфері житлово-комунального господарства, які визначають організаційно-правові основи діяльності, зокрема щодо приватизації державного житлового фонду, його подальшого використання і утримання, про державне регулювання у сфері комунальних послуг, формування та функціонування об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (далі – ОСББ), реалізацію житлових прав мешканців тощо. До таких документів віднесено Закони України: «Про енергетичну ефективність» [67]; «Про природні монополії» [90]; «Про питну воду та питне водопостачання» [88]; «Про теплопостачання» [92]; «Про трубопровідний транспорт» [93]; «Про альтернативні види палива» [59]; «Про альтернативні джерела енергії» [60]; «Про благоустрій населених пунктів» [61]; «Про управління відходами» [94] (на заміну Закону України «Про відходи» від 05.03.1998 № 187/98-ВР, який втрачає чинність 09.07.2023); «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» [72] (втрачає чинність 01.10.2023); «Про охорону навколишнього середовища» [86]; «Про державне регулювання у сфері комунальних послуг»

[65]; «Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності» [87]; «Про приватизацію державного житлового фонду» [89]; «Про житловий фонд соціального призначення» [68]; «Про об'єднання співвласників багатоквартирних будинків» [83]; «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» [84]; «Про забезпечення реалізації житлових прав мешканців гуртожитків» [71] тощо.

Державне регулювання у сфері ЖКГ забезпечується також іншими нормативно-правовими актами, зокрема постановами Кабінету Міністрів України, наказами, розпорядженнями та іншими організаційно-розпорядчими документами релевантних міністерств та відомств. Так, серед документів є Постанова Кабінету Міністрів України «Про забезпечення єдиного підходу до формування тарифів на житлово-комунальні послуги» [70], яка визначає механізм формування тарифів на теплову енергію, її виробництво, транспортування та постачання; на надання послуг з постачання гарячої води для суб'єктів природних монополій і суб'єктів господарювання на суміжних ринках, які провадять господарську діяльність з виробництва теплової енергії та її транспортування тепловими мережами, надання послуг з постачання теплової енергії і постачання гарячої води населенню [70]. Є низка документів, які затверджують форми типових договорів на надання відповідних послуг у житлових багатоквартирних будинках, правила їх надання, методики розрахунків тарифів та показників використання мереж (наприклад, «Про затвердження Правил надання послуги з управління багатоквартирним будинком та Типового договору про надання послуги з управління багатоквартирним будинком» [77], «Про затвердження Правил надання послуг з вивезення побутових відходів» [76], «Про затвердження Методики обрахування за спільне використання технологічних електричних мереж» [74]); накази Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Державного комітету України з питань житлово-комунального господарства, Міністерства з питань житлово-комунального господарства України, Державного комітету України

з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду, Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України, інших міністерств та відомств (деякі з цих відомств у зв'язку із реформуванням та реструктуризацією вже давно змінили свої назви або взагалі перестали існувати, а окремі документи або втратили чинність або подаються в новій редакції).

У праці [101] зазначається, що одним із напрямів державної політики у сфері ЖКГ протягом двох останніх десятиліть є імплементація поширених на світовому рівні, але порівняно нових на пострадянському просторі, форм господарювання, а саме концесій, різних форм оренди тощо [101]. В. М. Стасюк зазначає, що ряд нормативних актів – постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України – є законодавчим підтвердженням цього, і наводить дев'ять з них. Слід відмітити, що переважно – це документи 1992 – 2000 рр., і лише два з них – 2010 р. (закони України «Про державно-приватне партнерство» № 2404 від 01.07.2010 [66] та «Про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності» № 2624 від 21.10.2010 [85]), і один документ – це розпорядження Кабінету Міністрів України № 1184 від 16.09.2009 «Про схвалення концепції розвитку державно-приватного партнерства у житлово-комунальному господарстві» [91].

Вище ми відзначали важливість прийняття у 2017 році Закону України «Про житлово-комунальні послуги» (№ 2189-VIII від 09.11.2017) [69], втім нормативно-правова база у цій сфері і досі недосконала (хоча і дуже розгалужена), складна, та така, що недостатньою мірою забезпечує правові засади процесів її реформування, а також суспільні відносини, що складаються між підприємствами й організаціями в галузі з індивідуальними та колективними споживачами житлово-комунальних послуг. Як зазначається у публікації [101], саме прив'язка окремих підгалузей комунальної сфери до природних монополій в умовах розбалансованості

організаційно-економічних механізмів в Україні обумовила виникнення колізій або певної неузгодженості чималої кількості правових положень.

Крім того слід звернути увагу, що незважаючи на таке різноманіття документів, нормативне закріплення понять «житлово-комунальне господарство» та «комунальна інфраструктура» відсутнє.

За більше ніж тридцять років незалежності України сфера житлово-комунального господарства пройшла довгий шлях реформування та розвитку – майже кожен президент України та кожен уряд намагалися змінити негативні тенденції, що спостерігалися у ЖКГ. Розглянемо, як же відбувалося реформування галузі, і які програмні документи регулювали ці процеси. Для цього охарактеризуємо детальніше основні віхи становлення сфери житлово-комунального господарства як галузі економіки України.

Ще у 1995 році постановою уряду № 150 від 27.02.1995 р. була затверджена «Концепція розвитку житлово-комунального господарства в Україні». Завдання Концепції не були реалізовані повною мірою, тому постановою уряду № 1607 від 30.11.2004 до неї були внесені суттєві зміни [79].

Надалі, одним із основних програмних документів, який визначив шляхи розвитку житлово-комунального господарства України стала «Програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2002–2005 роки і на період до 2010 року» (втрата чинності – 07.02.2007), відповідно до якої пріоритетним напрямом прискореного реформування ЖКГ мало стати впровадження ефективної енергоощадної політики [95].

Президентом України 11 червня 2009 року було підписано закон України «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки», яким Міністерство з питань житлово-комунального господарства було визначено головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з питань забезпечення реалізації державної політики у сфері ЖКГ, житлової політики та міського електричного транспорту [73].

Черговий імпульс процесам реформування системи житлово-комунального господарства України надало прийняття у 2015 році «Стратегії сталого розвитку "Україна-2020"», однією з цілей якої було визначено поступове реформування житлово-комунального господарства [98].

Нещодавно, вже у 2021 році було розроблено «Стратегію розвитку житлово-комунального господарства на 2022-2027 роки» (відповідний проєкт розпорядження Кабінету Міністрів України оприлюднено на сайті Міністерства розвитку громад та територій України) [78].

У кожному з цих програмних документів акцентувалося на незадовільному, а по деяких напрямках, навіть, катастрофічному стані функціонування галузі житлово-комунального господарства, проте, на жаль, жодна з цих програм не була реалізована у повній мірі. Реалізації останньої Стратегії [78] завадила повномасштабна агресія з боку рф.

Слід зазначити, що на цей час чинне правове поле процесів реформування житлово-комунального господарства характеризується прийняттям ще низки програмних документів та нормативно-правових актів, які, можна сказати, акцентують на необхідності продовження реформ у сфері ЖКГ та покращення її інфраструктури. Охарактеризуємо деякі з них.

Так, важливим кроком стало прийняття розробленого Міністерством регіонального розвитку та житлово-комунального господарства України (Мінрегіон, пізніше – Міністерство розвитку громад та територій України [48], нині – Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України [50]) Закону України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» [84], положення якого спрямовані на забезпечення умов для ефективного управління спільним майном багатоквартирних будинків в умовах вільного вибору співвласниками багатоквартирних будинків. Також, як нами зазначалося вище, пріоритетні завдання у досліджуваній сфері регулюються Законом України «Про житлово-комунальні послуги» [69], спрямованим на демонополізацію та дерегуляцію ринку житлово-комунальних послуг, а також на удосконалення

правового регулювання діяльності у житлово-комунальній сфері. Крім того, Верховною Радою України прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України у сфері комунальних послуг» [62], який спрямований на забезпечення встановлення економічно обґрунтованих тарифів на житлово-комунальні послуги та уникнення (у подальшому) навантаження на державний бюджет у частині відшкодування великих обсягів заборгованості з різниці в комунальних тарифах.

Зміни в нормативно-правовій базі у сфері житлово-комунального господарства стосувалися не тільки системи надання житлово-комунальних послуг та тарифів, а й інших сфер функціонування та інфраструктурного забезпечення ЖКГ. Так, на запобігання негативного впливу стічних вод підприємств на якість питної води з джерел питного водопостачання спрямований Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про питну воду та питне водопостачання» [64].

Слід зазначити, що протягом 2005 – 2021 років двадцять три рази вносилися зміни до Закону України «Про теплопостачання» [92], останні зміни були спрямовані на створення умов щодо надання органам місцевого самоврядування повноважень зі встановлення тарифів на теплову енергію, вироблену з альтернативних джерел енергії. Їх прийняття сприяє децентралізації систем енергозабезпечення з використанням місцевих видів палива, розвитку альтернативної енергетики в житлово-комунальній сфері та має призвести до зменшення споживання природного газу.

З метою створення сприятливих умов для збалансованого розвитку ринку електричної енергії, виробленої з альтернативних джерел, зокрема таких його сфер, як виробництво електроенергії з використанням енергії біогазу та біопалива з побутових відходів було розроблено та прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення конкурентних умов виробництва електроенергії з альтернативних джерел енергії» [63]. Цей закон передбачає: скасування вимоги щодо місцевої складової; введення надбавки за використання обладнання вітчизняного

виробництва; термін «біомаса» приведено у відповідність до вимог Директиви Європейського Союзу, що дає змогу отримати «зелений» тариф на виробництво електроенергії не тільки з відходів, а й з продуктів сільського та лісового господарства; «зелений» тариф для електроенергії з біомаси та біогазу збільшено на 10 % [63].

Також Мінрегіоном було розроблено, а урядом України прийнято постанову № 375 від 04.06.2015 «Питання погашення у 2015 році заборгованості з різниці в тарифах на теплову енергію, опалення та постачання гарячої води, послуги з централізованого водопостачання, водовідведення, що вироблялися, транспортувалися та постачалися населенню» [55], реалізація якої мала сприяти забезпеченню найближчим часом погашення заборгованості з різниці в тарифах на теплову енергію та комунальні послуги на підприємствах галузі, а також заборгованість підприємств тепло- та водопостачання перед енергопостачальними компаніями та НАК «Нафтогаз України» за спожиті у минулі періоди електроенергію та природний газ [55].

Підсумовуючи наведене вище, можна констатувати: не дивлячись на значні зусилля та постійну увагу з боку урядів та президентів України, що приділялася галузі житлово-комунального господарства, на жаль і досі стан ЖКГ як сектора економіки України у весь довоєнний час був вкрай складним та характеризувався дотаційністю, високою витратністю утримання, неприпустимо високими втратами енергії, тепла, води та інших ресурсів, недостатньою кількістю альтернативних служб (або навіть, майже повною їх відсутністю), а також, що головне, недосконалістю законодавчої та нормативно-правової бази. Як нами вже зазначалося вище, існуючий на початок 2022 року рівень надання житлово-комунальних послуг, поточний стан підприємств і організацій цього сектору економіки, комунальна інфраструктура знаходилися не просто у незадовільному, а навіть у катастрофічному стані. Ці висновки підтверджують і дані дослідження, виконаного за ініціативою Президента України та Прем'єр-міністра України

в процесі розробки Стратегії розвитку житлово-комунального господарства на 2022-2027 роки [78]. Про незадовільний стан ЖКГ на початку 2021 року, коли розроблялася дана стратегія, свідчать наступні факти [78]:

- незадовільний стан житлового фонду – понад 60% житлових будинків було зведено ще до 1970 року і потребують проведення значної кількості робіт щодо їх модернізації, а 4,3 млн м² житла взагалі є ветхим та/або визнано аварійним;

- досі відсутня система належного управління багатоквартирними житловими будинками – тільки у 35,6 тис. будинків (19,6%) утворені об'єднання співвласників – ОСББ. У 70,1 тис. будинків здійснено перехід до надання послуги з управління багатоквартирних будинків, при цьому самостійно обрано управителя лише у трохи більше ніж 21,5 тис. будинків (11,9%). Низький ступень залученості співвласників до управління багатоквартирними будинками суттєво знижує його ефективність, що призводить до погіршення технічного стану цих будинків [78];

- система надання житлово-комунальних послуг залишається не клієнтоорієнтованою – системи комунікації та управління у багатоквартирних будинках мають низький рівень цифровізації, не стандартизовані і не уніфіковані, їх функціонал обмежений потребами самих підприємств і не завжди забезпечує потреби споживачів. До того ж, подібні системи комунікації та управління у багатоквартирних будинках доступні далеко не всім підприємствам, а, отже, не всім споживачам [78];

- підприємства теплопостачання, питного водопостачання та централізованого водовідведення на 01 січня 2021 року знаходилися у кризовому фінансово-економічному стані – дебіторська заборгованість підприємств ЖКГ сягнула 36,3 млрд грн. За даними Державної служби статистики України, станом на 01 січня 2021 року заборгованість населення за житлово-комунальні послуги становила 73,6 млрд грн, з яких 29,8 млрд грн – це заборгованість за спожиті послуги з теплопостачання, постачання гарячої води, централізованого водопостачання, централізованого

водовідведення [78] (динаміку фінансових показників підприємств житлово-комунального господарства (починаючи з 2010 по 2018 роки) наведено на рис. 1.1 [33]).

У цьому контексті слід зазначити, що недоотримані доходи не дозволяють підприємствам житлово-комунальної сфери виконувати власні зобов'язання, зокрема своєчасно розраховуватись за енергоносії, виплачувати заробітну плату, сплачувати податки, збори та обов'язкові платежі до бюджетів усіх рівнів – кредиторська заборгованість підприємств складала 70,5 млрд грн, з яких 73% – це заборгованість підприємств за спожиті енергоносії. Відповідно, підприємства ЖКГ не можуть забезпечувати населення послугами належного рівня та якості, не мають можливості здійснювати заходи з модернізації та енергозбереження, інвестиційного розвитку тощо [78].

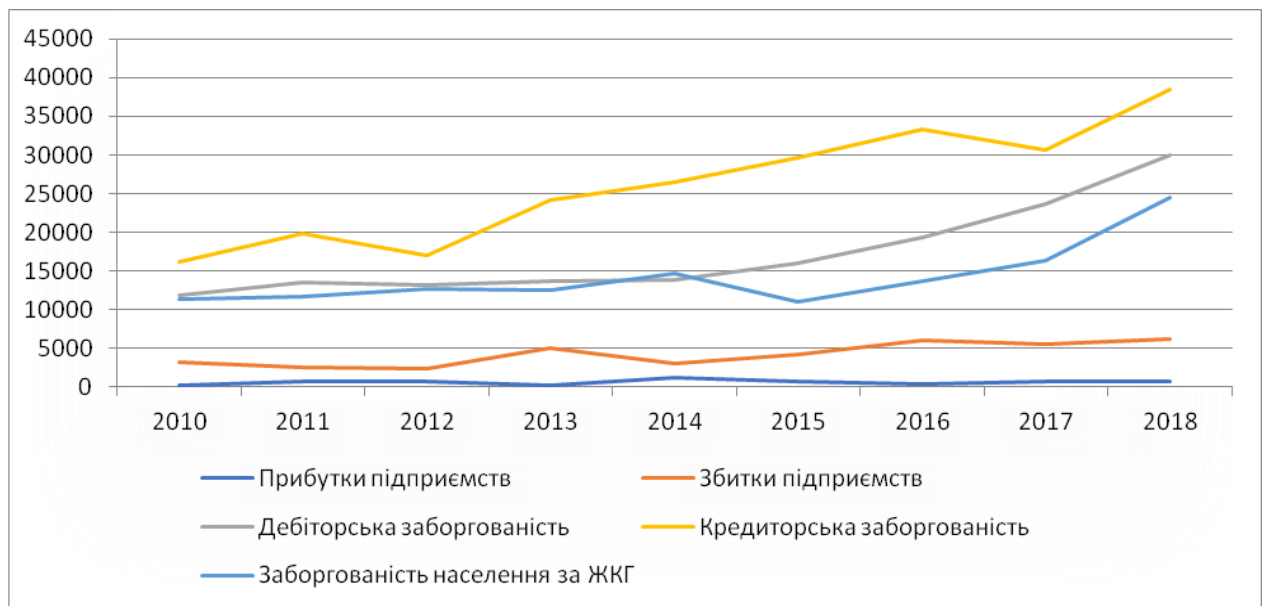


Рис. 1.1. Динаміка фінансових показників підприємств ЖКГ [33]

Слід звернути увагу ще на низку проблем, які характеризують стан житлово-комунального господарства на початку 2021 року [78]:

– системи централізованого теплопостачання знаходилися у глибокій кризі – сфера теплопостачання характеризується високою собівартістю теплової енергії і підвищеним негативним впливом на навколишнє середовище. Україна залишається сильно залежною від викопних джерел

енергії, таких як газ та вугілля, що разом складає 90% енергобалансу в секторі централізованого теплопостачання. У 2019 році підприємства теплопостачання спожили 7,4 млрд м³ природного газу, що становить 25% від загального споживання природного газу в Україні. Ці негативні тенденції свідчать про деградацію систем централізованого теплопостачання, що є загрозою енергетичній і екологічній безпеці країни, та має вкрай негативний вплив на економіку країни в контексті імплементації Європейського зеленого курсу;

– технічний стан основних засобів комунальної інфраструктури характеризується надвисоким ступенем зношеності – в аварійному та ветхому стані перебуває 8703,93 км (41,1%) із наявних 19746,82 км теплових мереж. Щорічна модернізація та заміна теплових мереж складає лише 257,52 км, або 1,3% від потреби. Втрати теплової енергії в мережах централізованого теплопостачання сягають 20,42%. Необхідний обсяг фінансування модернізації або заміни теплових мереж складає 63,7 млрд грн [78];

– відсутнє стратегічне бачення розвитку систем централізованого теплопостачання – більшість органів місцевого самоврядування, у власності яких перебуває переважна більшість об'єктів централізованого теплопостачання, не мають стратегічного бачення розвитку систем централізованого теплопостачання, навіть не мають актуальних схем теплопостачання. Визнаним у світі шляхом підвищення ефективності систем централізованого теплопостачання вважається розповсюдження на них ринкових механізмів, але станом на початок 2022 року системи централізованого теплопостачання в Україні характеризуються як жорсткою монополією, так і значною зарегульованістю діяльності монополістів [78];

– досі залишається обмеженим доступ населення до якісної питної води – в аварійному стані знаходиться 38,3% водопровідних мереж, потребує заміни 25,6% насосного обладнання; втрати та технологічні витрати води в системах централізованого водопостачання складають – 908,41 млн м³ або

37,6% від поданої води у мережу. У чотирьох містах, 60 смт та 19 059 сільських населених пунктах взагалі відсутнє централізоване водопостачання. Привізною питною водою забезпечуються 730 населених пунктів (8 областей) з населенням майже 235 тис. осіб. Лише 27% сільських населених пунктів забезпечені централізованим водопостачанням, а частка забезпеченості централізованим водовідведенням у сільських населених пунктах становить близько 2% [78];

– під загрозою знаходиться екологічна безпека централізованого водовідведення – 21,5% забруднених та недостатньо очищених стічних вод скидаються у водні об'єкти. Набули загрозливого стану масштаби накопичення осадів стічних вод, у необробленому вигляді ці осади протягом десятків років зливаються на переобтяжені мулові майданчики, у відвали, водосховища, кар'єри. Площа мулонакопичувачів на території України більше 1,5 тис. га, при цьому кількість накопиченого осаду перевищує 15 млн т, до яких щороку додається ще 5 млн т нових осадів [78];

– на стан екологічної та санітарно-епідеміологічної безпеки вкрай негативно впливають проблеми у сфері поводження з твердими побутовими відходами в Україні – наявна інфраструктура (сміттєзвалища, полігони тощо) не відповідає вимогам Євросоюзу (із 6 тис. діючих на цей час полігонів та сміттєзвалищ кількість перевантажених сміттєзвалищ становить 256 од. (4,2%), а 984 од. (16%) взагалі не відповідають нормам екологічної безпеки) [78]. У процесі розкладання відходів такі полігони забруднюють навколишнє середовище, замулюють ґрунтові та підземні води, і являють собою загрозу екологічній та санітарно-епідеміологічній безпеці країни в цілому.

Отже, наведені факти свідчать про майже критичний стан житлово-комунального господарства, який поступово складався протягом понад тридцяти років незалежності України. Втім, як зазначалося у попередньому підрозділі, ще більшу небезпеку для життя населення та функціонування економіки несе катастрофічне погіршення стану ЖКГ унаслідок

повномасштабної агресії з боку РФ, особливо у регіонах, що були тимчасово окуповані та знаходилися у зоні бойових дій.

Слід зазначити, що за оцінками експертів KSE Institute [32; 96] станом на середину грудня 2022 року загальна сума збитків ЖКГ України вже складала майже \$136 млрд [96]. Найбільша частка в загальному обсязі збитків належить житловому фонду і складала \$52,5 млрд. (38,6% від загальної суми збитків). Загалом пошкоджено та зруйновано 135 800 приватних та багатоквартирних будинків. Загальна площа пошкоджених або зруйнованих об'єктів становить 74,1 млн м², що складає 7,3% від загальної площі житлового фонду країни. У п'ятірці найбільш постраждалих регіонів за руйнуваннями житлового фонду – Донецька, Київська, Луганська, Чернігівська та Харківська області. У Донецькій області зруйновано 78 700 будинків на \$14,3 млрд. Збитки Київщини від руйнувань та пошкоджень 22 800 житлових будинків складають \$8,2 млрд. У столиці за час війни зруйновано та пошкоджено 348 житлових будинків, переважна більшість яких багатоквартирні, – на \$0,9 млрд.

На другому місці за обсягом збитків – сфера інфраструктури – \$ 35,6 млрд. (26,2%), з яких \$26,6 млрд. – унаслідок прямого руйнування доріг, ще \$ 4,4 млрд. – збитки Укрзалізниці [32].

Особливо слід акцентувати на збитках енергетичної інфраструктури України, які завдає своїми ракетними ударами російська армія аби примусити вище українське політичне керівництво піти на переговори з кремлівським режимом на вигідних для останнього умовах. За даними Мінінфраструктури, станом на 15.12.2022 р. внаслідок ракетних обстрілів росії пошкоджено 592 об'єкти теплопостачання: 444 котельні, 13 ТЕЦ, сім ТЕС та 128 центральних теплових пунктів [96]. Унаслідок пошкоджень об'єктів енергетичної інфраструктури майже по всіх регіонах України почалися планові та позапланові відключення електроенергії. Тому відновлення енергетичної інфраструктури, забезпечення стабільності її функціонування є пріоритетним завданням публічного управління у галузі. У

цьому контексті показово, що вже понад 10 років тому А. А. Стеценко у своїй праці [102] зазначав, що оптимальним варіантом розв'язання проблем ЖКГ є комплексна модернізація житлово-комунальної сфери та комунальної інфраструктури України. На його думку, саме це дасть змогу «підвищити енергоефективність галузі, зменшити капітальні вкладення в заміну інфраструктурного обладнання та наблизитися до європейських стандартів» [102].

Слід зазначити, що кожен день продовження війни приносить нові збитки сфері ЖКГ України. Поки точаться бойові дії, українські енергетики, всі працівники підприємств сфери ЖКГ докладають героїчних зусиль для відновлення зруйнованої інфраструктури та забезпечення належних умов життєдіяльності громадян і функціонування бізнесу.

1.3. Зарубіжний досвід публічного управління розвитком житлово-комунального господарства

Сфера житлово-комунального господарства України функціонує в складних умовах постійних змін та невизначеностей, недосконалої нормативно-правової бази, податкової та житлової політики, що відображається на якості надання житлово-комунальних послуг, насамперед, на місцевому рівні. А. А. Стеценко [102] вважає, що системна криза у сфері житлово-комунального господарства є «наслідком непослідовної політики реформування галузі, повільного розвитку конкурентних ринкових відносин, відсутності ефективної тарифної політики, зволікання із впровадженням дієвих економічних стимулів щодо заохочення приватного підприємництва» [102].

Проблеми, пов'язані з функціонуванням галузі житлово-комунального господарства, завжди перебували у фокусі пильної уваги урядовців, проте, як зазначалося вище, серйозних позитивних зрушень у цій сфері і досі не відбулося. У результаті подій останнього року, пов'язаних зі збройною

агресією РФ, ситуація ще погіршилася – майже повністю були зруйновані міста, села та селища на тимчасово окупованих територіях, багато пошкоджень зазнала інфраструктура міст та інших населених пунктів на територіях, які не були в окупації, значно збідніло населення, частка якого втратила роботу і взагалі не в змозі вносити оплату за житлово-комунальні послуги або за оренду хоча б якого-небудь житла. Ситуація в житлово-комунальній сфері продовжує ускладнюватися тим, що практично відсутні позитивні зміни у становленні ринкових засад господарювання, розвитку здорової конкуренції та залученні приватних інвестицій у підприємства галузі, хоча певний досвід в країні вже напрацьовано. Можна сказати, що зараз відбувається певним чином «декларативне» реформування галузі, і спочатку країні потрібно здійснити ревіталізацію, тобто відновити та відбудувати все, що було знешкоджене, стабілізувати ситуацію, а вже потім починати реальне реформування ЖКГ з урахуванням європейського досвіду та кращих практик публічного управління у цій сфері.

Разом із тим, в умовах правового режиму воєнного стану та необхідності відбудови зруйнованої або пошкодженої інфраструктури українських міст у повоєнний період зростає роль територіальних громад у забезпеченні прискореного розвитку та відновлення житлово-комунального господарства міст України. Таке відновлення видається можливим, зокрема, за умови вивчення та інкорпорування зарубіжного досвіду й кращих практик публічного управління реформуванням та розвитком житлово-комунальних господарств у розвинутих країнах світу та відбору найприйнятніших для України елементів цього досвіду з адаптаційними рекомендаціями.

Отже, для вдосконалення публічноуправлінської діяльності щодо відновлення та розвитку житлово-комунального господарства України ще раз підкреслимо важливість процесів його трансформаційного перетворення або реформування, для чого визначимо основну мету та ключові завдання останнього. Як зазначалося вище, основне завдання реформування житлово-комунального господарства полягає у формуванні нових організаційно-

правових форм, зміні економічних відносин, удосконаленні нормативно-правової бази, зокрема, відповідно до вимог Європейського Союзу, технічному переоснащенні та модернізації майже всіх об'єктів ЖКГ з метою підвищення ефективності та надійності його функціонування, забезпечення сталого розвитку для задоволення потреб як населення, так і підприємств галузі в житлово-комунальних послугах відповідно до встановлених нормативів, національних та європейських стандартів [99]. Очевидно, що ЖКГ України потребує кардинального реформування, що має передбачити, насамперед, його структурну перебудову на основі або з урахуванням існуючих моделей публічного управління житлово-комунальною сферою зарубіжних країн.

Результати аналізу наукових праць з вивчення досвіду розвинутих країн світу щодо становлення, функціонування, реформування та розвитку ЖКГ свідчать, що у світі ці процеси були розпочаті ще у 70-80-х роках минулого століття. Окремим питанням зарубіжного досвіду публічного управління та реформування галузі ЖКГ присвячено наукові праці багатьох вітчизняних науковців та практиків, зокрема, таких як П. О. Бриль [10; 11], Д. В. Бізониц [113], Т. П. Гладчук [16], М. В. Глух [17], О. І. Деміхов [24], О. Є. Куш [46]; В. В. Лаврик [47], В. І. Логвиненко [48]; В. О. Лук'янихін [24], В. Л. Рибачук [100]; А. А. Стеценко [102]; О. М. Теліженко [24], Р. С. Фурман [105], О. І. Шевська [108, 110] та інші.

У результаті аналізу досвіду таких розвинутих країн, як Великобританія, Сполучені Штати Америки, Німеччина, Польща, Франція, Фінляндія та інші можна виокремити три основні моделі реформування житлово-комунального господарства – це англійська, німецька та французька [10; 11; 46 – 48; 100; 105].

Автори праць [11; 113] зазначають, що ці моделі є класичними, традиційними, та такими, що притаманні більшості європейських країн. Втім, запровадження тієї чи іншої моделі певним урядом було зумовлено

насамперед, поточним економічним становищем країни, її соціальною структурою та іншими відповідними факторами впливу.

В. Л. Рибачук [100] вважає, що Англія та Чилі пішли шляхом повної приватизації об'єктів життєзабезпечення, але не акцентує на тому, що англійська модель передбачає існування певних організаційно-правових форм об'єднань підприємств, які надають комунальні послуги у повному обсязі на основі їх приватизації. Д. В. Бізонич [113] зазначає, що одним із пілотних проектів і найважливіших напрямів житлово-комунального реформування в Англії стало «об'єднання всіх без винятку муніципальних комунальних водоканалів у 10 регіональних державних компаній з подальшою їх приватизацією. Для комунальних підприємств було цікаво і дуже вигідно, що перед приватизацією держава списала всі борги комунальних підприємств, взяла на себе всі витрати по приведенню в належний стан і частковій модернізації об'єктів водопостачання та водовідведення та зробила його паспортизацію. На перший план вийшли проблеми організаційних структур управління цими підприємствами, які постійно вдосконалюються» [113]. В Україні такий варіант навіть не розглядався, і більшість європейських країн такий підхід не застосовує.

У свою чергу, у Німеччині використано схему, коли у сфері житлово-комунального господарства діють акціонерні підприємства, при цьому основним пакетом акцій володіє муніципалітет. Отже, ця модель передбачає так звану корпоратизацію комунальних підприємств разом із організаційною модернізацією всієї житлово-комунальної сфери, але основний пакет акцій все ж таки належить органу муніципального управління. Така модель має свої переваги, але як зазначає автор [100], не зовсім підходить до вітчизняних умов та реалій, оскільки бізнес не ризикує «вкладатися» у підприємства, на яких через так званий «гіпервплив» влади неможливо сформувати ефективну систему менеджменту акціонерного підприємства.

Втім, щодо німецької моделі публічного управління розвитком житлово-комунального господарства, то автор праці [11] вважає навпаки – німецька модель публічного управління житлово-комунальним господарством є найбільш прийнятною для України. Він пропонує імплементувати до вітчизняних умов саме досвід Німеччини, а також досвід Польщі, у якій реформа житлово-комунального господарства базувалася на змінах адміністративно-правової моделі управління житлово-комунальним комплексом [11].

Що стосується третьої моделі – французької, то її характерною ознакою є комбінація (поєднання) муніципальної власності на об'єкти житлово-комунального господарства з делегуванням прав приватним підприємствам на управління ними на умовах довгострокових договорів оренди та/або окремих інвестиційних угод, які є однією з форм залучення приватного капіталу до діяльності комунальних підприємств [11; 100; 113]. Також, слід зазначити, що ринок житлово-комунальних послуг у рамках цієї моделі представлено вузькоспеціалізованою діяльністю організацій, зокрема, у сфері утримання та ремонту житла.

Такий підхід є доцільним з огляду на те, що сфера міського господарства Франції підпорядкована комуні, яка є найменшою та найстабільнішою адміністративною одиницею в країні. Відповідно, муніципалітетам належать інфраструктурні об'єкти. Саме муніципалітети здійснюють управління процесами надання житлово-комунальних послуг і відповідають за їх якість перед мешканцями [113]. У цілому, така схема вигідна як бізнесу, так і органам муніципального управління, а також і споживачам житлово-комунальних послуг.

Цей підхід вже активно застосовує Україна, але, незважаючи на постійну трансформацію та реформування житлово-комунального господарства країни, його результативність і досі залишається на дуже низькому рівні. Як зазначає В. В. Лаврик [47], на цей час значна частка вітчизняних житлово-комунальних об'єктів знаходиться у власності та

управлінні органів місцевого самоврядування, що заважає виникненню здорової конкуренції і сприяє монополізації ринку у житлово-комунальній сфері. Разом з тим, у житлово-комунальному секторі України вже діють приватні житлові організації – керуючі (управляючі, обслуговуючі) компанії, які надають широкий спектр різнопланових житлово-комунальних послуг. Проте, альтернативи вибору такої компанії в українських споживачів житлово-комунальних послуг дуже обмежені. Винятком є об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), але, як ми зазначали вище, вони не завжди можуть утворюватися, що, насамперед, обумовлено типом будинків. Ускладнює ситуацію і присутність на ринку житлово-комунальних послуг України підприємств, які є природними монополістами, що передбачає вкладення значних бюджетних коштів у їх розвиток та модернізацію [47].

Слід зазначити, що залучення приватного капіталу у ЖКГ може здійснюватися не лише шляхом реалізації різних форм та способів приватизаційних процесів, а й на основі створення вищевказаних об'єднань співвласників багатоквартирних будинків. У працях [11; 47] наведено приклади таких об'єднань: територіальні спільноти жителів; кондомініуми (Німеччина); житлові кооперативи (США, Канада); житлові товариства (Польща); товариства власників житла (Словаччина, Естонія, Латвія); синдикати (Франція); квартирні акціонерні товариства (Фінляндія); житлово-будівельні кооперативи тощо.

В. В. Лаврик [47] зазначає, що виокремлення німецької, французької та англійської моделей реформування житлово-комунальної сфери насамперед пов'язано з трансформаційними процесами відносин власності на основі приватизації державного й муніципального майна. Справа в тому, що процеси приватизації в інших країнах світу відрізняються від вітчизняної практики. Наприклад, у таких країнах, як Франція, Фінляндія, Угорщина, Словаччина, Польща під приватизацією розуміють не тільки передачу майна у власність приватних осіб, а й передачу контролю над державними і

муніципальними підприємства та активами, тобто приватизацію без передачі майнових прав [47].

Автор праці [46] досліджує досвід організації житлово-комунального господарства в Польщі, і зазначає, що житлово-комунальне господарство у цій європейській країні теж належить до сфери повноважень і завдань самоврядних органів. Тому в Польщі не існує міністерства, яке б опікувалося питаннями житлово-комунального господарства. Саме органи місцевого самоврядування є власниками об'єктів комунальної інфраструктури, зокрема, у сфері енергопостачання, водопостачання та водовідведення, тепло- й газопостачання. Втім, функції з надання житлово-комунальних послуг покладено на окремі служби, організації, підприємства, які можуть бути різних форм власності, але їх кількість має бути такою, аби гарантувати демонополізацію та якість надаваних послуг [46]. На наш погляд, такий підхід доцільно використовувати і Україні, яка вже майже завершила реформу децентралізації з передачею повноважень та бюджетних надходжень від державних органів до органів місцевого самоврядування, тим самим посилив їх роль у забезпеченні належного функціонування всіх сфер життєдіяльності територіальних громад.

Слід зазначити, що враховуючи історичний розвиток та особливості національних економік, в окремих європейських країнах системи житлово-комунального господарства мають ознаки водночас усіх трьох моделей. Така форма має назву змішаної, напрями залучення приватного капіталу в таких формах господарювання можуть бути різними, і на наш погляд, для умов України варто застосовувати саме змішану модель побудови житлово-комунального господарства.

У Сполучених Штатах Америки житлово-комунальне господарство має складну галузеву структуру, до якої входить саме житлове господарство, транспортна інфраструктура та громадський транспорт, системи водопостачання, водовідведення, енергопостачання тощо. П. О. Бриль [11] зазначає, що значна частина правових повноважень і фінансових зобов'язань

з регулювання об'єктів комунального призначення належить органам публічного управління США – як центральним, так і місцевим. Федеральні відомства визначають стратегію розвитку житлово-комунальної сфери, розробляють загальнонаціональні цільові програми та відповідні інвестиційні проекти, які можуть частково фінансувати за рахунок коштів федерального бюджету, координують діяльність регіональних органів управління, розробляють вимоги та стандарти щодо якості надаваних комунальних послуг, здійснюють моніторинг, контроль та оцінювання їх реалізації. Поточні експлуатаційні витрати здійснюються за рахунок місцевих бюджетів і бюджетів окремих штатів [11].

Для управління житлово-комунальним господарством у США широко застосовується так звана «стратегія уповноваження», яка передбачає державну підтримку і доповнення приватної пропозиції (тобто державне втручання має зосередитися на тому, щоб допомогти приватному ринку стати більш ефективним). Такий підхід дозволяє державі зосередити свої зусилля на інших, суміжних сферах, де бізнес не має великого бажання вкладати кошти у неприбуткові проекти через економічні та/або технічні труднощі. Тобто, бізнес не має мотивації це робити [46]. Також стратегія уповноваження передбачає співпрацю між державними й недержавними суб'єктами, по суті – між бізнесом і владою, що дозволяє об'єднати зусилля заради забезпечення конкретними товарами чи послугами (наприклад, різні типи субпідряду, оренда, спільні підприємства тощо) [46]. Разом із тим, незалежно від того – хто саме надає комунальні послуги – держава чи бізнес, у США чітко застосовується клієнт-орієнтований підхід, тобто працівники підприємств мають розглядати користувачів (споживачів послуг) як клієнтів, що вимагає від них відповідного поважного ставлення.

Автор праці [47] наводить порівняльну характеристику моделей управління житлово-комунальним господарством зарубіжних країн та України та обґрунтовує актуальність імплементації саме європейського досвіду реформування та розвитку житлово-комунального господарства, що є

важливим у контексті дослідження різних моделей щодо його впровадження для умов сучасної України. Разом з тим, він зазначає, що Україна має власну модель управління ЖКГ, функціональною складовою якої є «приватизація об'єктів житлово-комунального комплексу», за англійською моделлю – це «повна приватизація житлово-комунального комплексу», за французькою моделлю – це «приватизація у власність муніципалітету», а за німецькою – це «акціонування підприємств у сфері ЖКГ» [47]. На наш погляд, таке твердження є не зовсім вдалим, тому як приватизація в Україні розпочалася ще з років отримання країною незалежності, і такий критерій не можна вважати функціональною складовою моделі управління ЖКГ. А стосовно ринкового середовища – дійсно, в Україні і досі існують природні монополії, разом з тим, активно формується конкурентне середовище, у сфері ЖКГ діють як комунальні підприємства, так і приватні, а також органи самоорганізації населення, зокрема, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків. Також є керуючі або обслуговуючі компанії, житлові комітети, управління тощо. Ще як один із критеріїв для порівняння моделей ЖКГ автор публікації [47] визначає критерій їх підпорядкування – за всіма європейськими моделями – це «муніципалітет», а за українською моделлю – це «місцеве самоврядування». Принципової різниці ми в такому визначенні не бачимо, і вважаємо, що це не є критерієм для порівняння.

Вивчення зарубіжного досвіду запровадження різних моделей управління житлово-комунальним господарством дозволило зробити висновок, що Україна використовує змішану модель публічного управління розвитком ЖКГ як таку, що враховує водночас і французький, і німецький, і польський досвід, інкорпорування якого до вітчизняних умов передбачає залучення в комунальну власність приватного капіталу, і в той же час базується на поточній соціально-економічній ситуації та внутрішніх можливостях країни, інших специфічних умовах та реаліях, характерних для саме для України.

Результати аналізу джерельної бази щодо зарубіжного досвіду публічного управління розвитком житлово-комунальної сфери свідчать, що сьогодні в Європейському Союзі надзвичайну увагу приділяють об'єднанню інфраструктурних секторів (Smart Sector Coupling), зокрема, електроенергії та газу, та подальшій інтеграції енергетичної системи ЄС, що також у перспективі є важливим для України, якщо вона незабаром стане повноправним членом ЄС. Імплементация такого досвіду та залучення до цього процесу України є дуже актуальним питанням з огляду на необхідність забезпечення належного функціонування насамперед критичної інфраструктури (до якої віднесено енергетичний сектор, а також водопостачання та водовідведення), і підвищення якості надання житлово-комунальних послуг.

Термін «Smart Sector Coupling» (розумне об'єднання секторів) уперше увійшов до дебатові щодо енергетичної політики ЄС як пункт порядку денного 31-го Регуляторного форуму ЄС у сфері газу в Мадриді в жовтні 2018 року, і з того часу став однією з найбільш обговорюваних тем [119].

Під об'єднанням секторів мається на увазі процес поступового та дедалі більшого взаємозв'язку між секторами електроенергії та газу шляхом оптимізації існуючої синергії в їх виробництві, транспортуванні та розподілі задля побудови декарбонізованої та гібридної енергетичної системи ЄС. У той час, як об'єднання секторів вказує на інтеграцію електроенергії та газу, взаємозв'язок із більшою кількістю секторів (наприклад, опалення, транспорт, промислове виробництво) частіше називають «інтеграцією секторів» [119]. Слід зазначити, що сьогодні не існує універсального або узгодженого визначення зв'язку секторів – окремі науковці пропонують власне визначення цього поняття, втім, частіше академічна дискусія посиляється на концепцію «мультиенергетичних систем».

Стратегією інтеграції енергетичної системи ЄС, розробленою у липні 2020 р., визначено шість пріоритетів (ключових напрямів) її реалізації [119]:

- кругова енергетична система, заснована на ефективності;

- посилення електрифікації на основі відновлюваних джерел електроенергії;
- відновлювані джерела палива та види палива з низьким вмістом вуглецю (включаючи водень) у важкодоступних секторах;
- розширення можливостей вибору споживачів;
- інтеграція інфраструктури (переважно газ, електроенергія, опалення та транспорт);
- цифровізація для розумнішого взаємозв'язку [119].

Завдяки Європейській зеленій угоді та кліматичним цілям, визначеним Паризькою угодою, ЄС зобов'язався досягти вуглецево-нейтральної економіки до 2050 року. Щоб досягти цілей декарбонізації, збільшення електрифікації в усіх секторах має стати ключовим моментом [119]. Тому в аспекті інтеграції України до ЄС, ці завдання стають дуже важливими і для нас, тому як вони націлені на наше спільне майбутнє і сприяють забезпеченню енергоефективності, енергозбереження та переходу до вуглецево-нейтральної економіки країни.

Першим кроком у вирішенні такого завдання може стати імплементація Європейського зеленого курсу до умов України. У Стратегії розвитку житлово-комунального господарства на 2022-2027 роки [78] зазначається, що деградація систем централізованого теплопостачання є загрозою енергетичній і екологічній безпеці країни, та має вкрай негативний вплив на економіку країни в контексті імплементації Європейського зеленого курсу (див. п. 1.2). Тому, для того, щоб забезпечити збалансований розвиток відновлюваної енергетики, він має бути керованим і здійснюватися за планом.

Результат недостатньо продуманого розвитку ми бачимо у кризі, що розгорнулася в останні роки, й подолання якої коштує українцям великих грошей – як у формі безпосередньо виплат, що здійснюють споживачі та платники податків, так і у формі недотримання вигід від сталого розвитку, що уповільнився через таку кризу.

Мало визначити розвиток зеленої енергетики як «ідею у собі», мало сформуванати оптимістичні цілі, – важливо деталізувати такі цілі й розробити конкретні плани та заходи, які мають бути такими, що здатні реалізуватися. Але для цього потрібне чітке визначення завдань нижчого рівня та відповідальних суб'єктів, що здатні такі завдання успішно реалізувати.

Слід зазначити, що вкрай важливим є постійне стимулювання процесів інвестування в енергетичний сектор, що дозволить здійснити модернізацію електромереж, а також покращити якість електропостачання. У цьому контексті важливим є європейський досвід впровадження стимулюючого тарифоутворення за RAB-моделлю в секторі енергетики [29; 53; 97], який полягає у тому, що відповідно до Директив ЄС про використання електроенергії та природного газу, кожен національний орган регулювання (далі – НОР) зобов'язаний встановлювати тарифи для операторів відповідно до прозорих критеріїв і затверджених «cost-based»-методологій [53].

Так, транспортно-розподільні компанії або оператори (електроенергія, вода, газ та нафта) складають природні монополії, які надають споживачам критично необхідні для належного функціонування послуги постачання ресурсів. Діяльність природних монополій регулюється низкою законодавчих актів, у т.ч. Законом України «Про природні монополії» [90], метою якого є забезпечення ефективності функціонування ринків, що перебувають у стані природної монополії, на основі збалансування інтересів суспільства, суб'єктів природних монополій та споживачів їх товарів.

Досягнення ефективності функціонування транспортно-розподільних компаній забезпечується певним механізмом, однією з найважливіших складових якого є тариф на послуги розподілу/транспортування ресурсу. Саме ціна на послугу розподілу/транспортування визначає рівень доходу операторів, і відповідно, є рушійною силою, яка визначає ступінь покриття витрат, понесених у зв'язку з наданням споживачам послуг з доставки ресурсу [53]. Таким чином, саме механізм та тарифи мають вирішальний

вплив на функціонування інфраструктури із розподілу електричної енергії та природного газу [53].

Як і в більшості європейських країн, в Україні за визначення методики встановлення тарифів відповідає свій НОР, яким є Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП). На прикладі аналізу компаній визначення методики встановлення тарифів для компаній з розподілу газу (оператори ГРМ) та електроенергії (оператори ОСР) у 26 країнах, стає зрозумілим що в більшості країн тарифи встановлюються НОР, але звісно існують виключення з правил (додаток В, рис. В.1) [53]. Виконуючи ці завдання, НОР має забезпечити справедливість та відображення витрат у тарифах на передачу та розподіл серед природних монополій. Більш наглядно з «cost-based»-методологією та підходах до встановлення тарифів для природних монополій можна ознайомитися у додатку В (рис. В.2 – В.4).

Слід зазначити, що вперше методологія RAB була запроваджена в 1989 році у Великобританії, яка має багатий досвід успішної реалізації глибоких ліберальних трансформацій не тільки на ринку природного газу, а й електроенергії. У результаті застосування RAB-регулювання, витрати розподільних компаній Великобританії скоротилися удвічі, що спонукало абсолютну більшість європейських компаній з успіхом перейти до цієї методології протягом 1997-2015 років [53].

Потім до Великобританії доєдналися Австрія, Румунія, Португалія, Італія, Іспанія, які діяли за принципом «спочатку електроенергія, потім газ». У свою чергу, Італія, Голландія та Франція відпрацювали свою політику – «енергетичного паритету» [53].

Перші кроки до впровадження RAB-регулювання в Україні були зроблені у 2020 році – у той час було створено нормативно-правову базу для переходу на RAB-регулювання рівня доходів операторами системи розподілу електроенергії. За оцінками експертів, впровадження нової тарифної системи дозволило збільшити інвестиції в електромережі країни на 30 % [29].

Планувалося, що протягом 10-15 років таке збільшення інвестицій дозволить операторам зменшити показник SAIDI (протяжність переривання постачання у хвиликах) до європейського (наразі Україна має найнижчу якість електропостачання серед країн Європи) [53].

Досвід Румунії є кращим прикладом ефективності впровадження RAB-моделі на ринку електроенергії. Цей підхід не тільки послугував каталізатором інвестицій, а й дозволив знизити зношеність активів із 75% до 48%. В Італії показник якості постачання SAIDI скоротився більш ніж утричі всього за 10 років – із 163 хв. у 1998 до 50 хв. у 2008 році [53].

Методика визначення тарифу на основі інвестованого капіталу, що передбачено RAB-моделлю, є дієвим інструментом підвищення ефективності діяльності, оскільки сприяє залученню інвестицій та зменшенню непродуктивних витрат. Разом із тим, впровадження RAB-моделі в Україні супроводжується труднощами, зокрема підготовкою відповідних документів, які мають визначити особливості переходу, встановити обґрунтовані рівні доходності відповідно до вже існуючих та новостворених активів [53]. Ще раз підкреслимо, що європейські країни провели зазначену реформу майже 15 років тому. Хронічні виклики української газорозподільчої системи значно стримують її впровадження та не дають змоги у повному обсязі реалізувати енергетичний потенціал країни, а збройна агресія з боку РФ взагалі поставила під загрозу споживання ресурсу [53].

Отже, досвід розвинутих країн свідчить, що сучасне публічне управління у сфері житлово-комунального господарства враховує як глобальні світові та європейські тренди, так і внутрішні можливості держави, і ґрунтується на раціональному поєднанні процесів централізації і децентралізації із широким залученням приватного сектору, що має поліпшувати якість надаваних житлово-комунальних послуг і покращувати умови життєдіяльності їх споживачів.

Ураховуючи те, що розвинуті європейські країни вже мають успішну «самоокупну, самофінасовану та самоорганізовану систему публічного

управління житлово-комунальним господарством з мінімальним втручанням органів влади» [11; 47], а Україна прагне у найближчий період перейти від статусу країни-кандидата на вступ до ЄС до статусу повноправного члена Євросоюзу, ми маємо, насамперед, виконати рекомендації Європейської комісії, що мають відношення до цієї сфери, переглянути й актуалізувати розроблений 17 серпня 2021 р. проєкт Стратегії розвитку житлово-комунального господарства на 2022-2027 роки [78] та прискорити процеси реформування галузі згідно із визначеними стратегічними пріоритетами. Для вирішення тих проблем, що існують у сфері житлово-комунального господарства України, сьогодні, як ніколи, дуже важливо мати узгоджене стратегічне бачення щодо основних векторів політики Уряду щодо надання житлово-комунальних послуг кінцевому споживачу, яка має враховувати глобальні тренди та внутрішні можливості держави, зокрема у повоєнний період.

Отримані результати аналізу зарубіжного досвіду публічного управління розвитком житлово-комунальної сфери свідчать, що на цей час Україна йде правильним шляхом – вона вже використовує власну (змішану) модель публічного управління житлово-комунальним господарством як таку, що враховує водночас і французький, і німецький, і польський досвід, який передбачає залучення в комунальну власність приватного капіталу, і в той же час базується на поточній соціально-економічній ситуації та внутрішніх можливостях держави, інших специфічних умовах та реаліях, характерних для кожної країни. В умовах кризи, спричиненої російською збройною агресією, також дуже важливим є зменшення фінансового навантаження на населення, переважна більшість якого має труднощі з оплатою житлово-комунальних послуг. Для цього потрібно прискорити процеси трансформаційних перетворень у житлово-комунальній сфері, що можливо за умов більш широкого залучення населення і бізнесу до процесів управління ЖКГ; вдосконалити нормативно-правову базу та політику формування тарифів на житлово-комунальні послуги відповідно до комунальних

стандартів ефективності; створити повноцінне конкурентне середовище задля підвищення якості надання житлово-комунальних послуг; здійснити технічне переоснащення та забезпечити енергетичну ефективність та енергозбереження як під час виробництва послуг, так і під час їх споживання; раціонально та економно використовувати всі види ресурсів у галузі, що загалом буде сприяти підвищенню ефективності та результативності публічного управління житлово-комунальним господарством у цілому.

Висновки до розділу 1

Досліджено теоретико-методологічні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком житлово-комунального господарства, для чого охарактеризовано проблему дослідження та здійснено комплексний аналіз стану її наукового опрацювання; визначено проблеми державного регулювання та пріоритети реформ у житлово-комунальній сфері; узагальнено результати зарубіжного досвіду публічного управління житлово-комунальним господарством, що дозволило зробити такі висновки.

Показано, що протягом понад тридцяти років незалежності України стан комунальної інфраструктури та рівень надання житлово-комунальних послуг постійно був незадовільним. Високий рівень корупції, нерозвинутість ринкових механізмів надання житлово-комунальних послуг, бюрократія, незадовільний технічний стан основних фондів, недостатність інвестування в енергоефективні технології та системи енергозбереження – усі ці, а також багато інших факторів зумовили стійку тенденцію погіршення фінансово-економічних показників роботи підприємств житлово-комунальної сфери, що у підсумку призвело до глибокої системної кризи комплексу ЖКГ напередодні повномасштабної агресії з боку РФ.

Війна ще більше загострила ситуацію у цій сфері. Гострота і масштаб проблем у сфері ЖКГ очевидні – житлово-комунальна сфера терміново потребує реалізації потужного комплексу заходів, спрямованих на

забезпечення належного рівня захисту та підтримки об'єктів інфраструктури й надання якісних житлово-комунальних послуг, і ця проблема практично не має резервів часу для її вирішення або відкладання.

Проаналізовано стан наукового опрацювання проблеми, за результатами чого зроблено висновок, що дослідження підходів та інструментів публічного управління розвитком ЖКГ, зокрема, на рівні міста, ще не отримало системного характеру. Потребують подальшого дослідження не тільки теоретичні і практичні аспекти публічного управління розвитком ЖКГ, зокрема в контексті проведення реформ в Україні та виходу країни із кризи, спричиненої збройною агресією РФ, а й постає питання необхідності пошуку та обґрунтування нового управлінського інструментарію, моделей та механізмів, що дозволять побудувати нову систему публічного управління у житлово-комунальній сфері та забезпечити максимальну ефективність та результативність цієї діяльності.

Розглянуто змістовну сутність поняття «житлово-комунальне господарство» як об'єкту публічного управління, його місію, структуру та основні функції, на основі чого удосконалено понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, а саме: сформульовано авторське (розширене) бачення поняття «житлово-комунальне господарство». Так, житлово-комунальне господарство є складовою частиною господарського комплексу території певного рівня (села, селища, міста, району, регіону або країни в цілому), і являє собою сукупність різногалузевих матеріальних та нематеріальних об'єктів (організацій, підприємств, служб, відомств різних форм власності; адміністративних, житлових, складських та інших будівель і приміщень; інженерних, технічних, комунікаційних, транспортних мереж і споруд; систем управління процесами виробництва й надання житлово-комунальних послуг, їх фінансового забезпечення) і ресурсів (природних, людських, матеріальних, технічних тощо), наявних на цій території і призначених задовольняти повсякденні житлові, комунальні, побутові та інші потреби її мешканців (споживачів надаваних послуг).

Проаналізовано проблеми державного регулювання галузі ЖКГ. Показано, що перелік законодавчих актів та інших нормативних документів містить у своєму складі дуже велику кількість документів, зокрема, галузевої спрямованості. Втім, нормативно-правова база у цій сфері і досі залишається недосконалою та дещо застарілою, і саме прив'язка окремих підгалузей комунальної сфери до природних монополій в умовах недостатньої керованості в галузі обумовила виникнення колізій або певної неузгодженості чималої кількості правових положень.

Розглянуто ключові положення Стратегії розвитку ЖКГ на 2022-2027 роки, у якій визначено основні проблеми, що існували у сфері ЖКГ у мирний час, а також пріоритети реформування галузі. Показано, що ще більшу небезпеку для життя населення та функціонування економіки несе катастрофічне погіршення стану ЖКГ унаслідок повномасштабної агресії з боку рф. Особливий акцент зроблено на збитках енергетичної інфраструктури України, які завдала своїми ракетними ударами російська армія аби примусити вище українське політичне керівництво піти на переговори з кремлівським режимом на вигідних для останнього умовах. Тому відновлення енергетичної інфраструктури, забезпечення стабільності її функціонування є пріоритетним завданням публічного управління у галузі.

Підготовлено пропозиції щодо внесення змін до Закону України від 16.11.2021 №1882-IX «Про критичну інфраструктуру» стосовно доповнення ст. 1 Закону терміном «критична інфраструктура у секторі ЖКГ» (сукупність інфраструктурних та інших об'єктів, належне функціонування яких є критично важливим для забезпечення гідної якості життя та безпеки праці мешканців певної території). Це стосується об'єктів, які, згідно із Законом (ст. 9, п. 4), виконують життєво важливі функції та/або послуги, порушення яких призводить до негативних наслідків для національної безпеки України, зокрема: надання найважливіших публічних (адміністративних) послуг; енергозабезпечення (у тому числі постачання теплової енергії); водопостачання та водовідведення. Останні два об'єкти є найважливішою

складовою господарського комплексу як країни в цілому, так і на рівні міста або іншого муніципального утворення.

Здійснено аналіз зарубіжного досвіду публічного управління розвитком ЖКГ. Показано, що в Європі переважно виокремлюються три основні моделі реформування ЖКГ – англійська, німецька та французька. Запровадження тієї чи іншої моделі зумовлюється поточним економічним становищем країни. Зроблено висновок, що на цей час Україна використовує власну (змішану) модель публічного управління ЖКГ, що враховує водночас і французький, і німецький, і польський досвід, який передбачає залучення в комунальну власність приватного капіталу, і в той же час базується на поточній соціально-економічній ситуації та внутрішніх можливостях держави, інших специфічних умовах та реаліях, характерних саме для України.

Обґрунтовано, що для підвищення якості надання житлово-комунальних послуг необхідно забезпечити належне функціонування інфраструктури ЖКГ, насамперед критичної, до якої віднесено енергетичний сектор, а також водопостачання та водовідведення. Результати аналізу джерельної бази щодо зарубіжного досвіду публічного управління розвитком ЖКГ свідчать, що сьогодні в ЄС надзвичайну увагу приділяють об'єднанню секторів, зокрема, електроенергії та газу, і подальшій інтеграції енергетичної системи, що також у перспективі є важливим для України задля отримання нею статусу країни-члена ЄС. І першим кроком у вирішенні такого завдання може стати імплементація Європейського зеленого курсу до умов України.

Обґрунтовано підхід до стимулювання процесів інвестування в енергетичний сектор України, який базується на європейському досвіді впровадження стимулюючого тарифоутворення за RAB-моделлю відповідно до Директив ЄС, зокрема, запровадженні прозорих критеріїв і cost-based-методологій щодо електроенергії та природного газу для кожного національного органу регулювання, що дозволить здійснити модернізацію електромереж, а також покращити якість електропостачання. Показано, що

такий підхід є дієвим інструментом підвищення ефективності діяльності в енергетичній сфері, оскільки сприяє залученню інвестицій та зменшенню непродуктивних витрат. Разом із тим, впровадження RAB-моделі в Україні супроводжується труднощами, пов'язаними, насамперед, із збройною агресією з боку РФ, яка взагалі поставила під тимчасову загрозу споживання енергетичного ресурсу.

За результатами аналізу зарубіжного досвіду зроблено висновок, що сучасне публічне управління у сфері ЖКГ має враховувати глобальні світові тренди та внутрішні можливості держави, і ґрунтуватися на раціональному поєднанні процесів централізації і децентралізації із широким залученням приватного сектору, що має поліпшити якість надаваних житлово-комунальних послуг і покращити умови життєдіяльності їх споживачів. Задля прискорення процесів відновлення та реформування ЖКГ пропонується переглянути та актуалізувати Стратегію розвитку ЖКГ на 2022-2027 роки, тому як сьогодні, як ніколи, дуже важливо мати узгоджене стратегічне бачення щодо основних векторів політики Уряду щодо надання житлово-комунальних послуг.

Встановлено, що в умовах кризи, спричиненої російською збройною агресією, дуже важливим є зменшення фінансового навантаження на населення, значна частка якого має труднощі з оплатою житлово-комунальних послуг. Для цього потрібно прискорити процеси трансформаційних перетворень у житлово-комунальній сфері, що можливо за умов більш широкого залучення населення і бізнесу до процесів управління ЖКГ; вдосконалити нормативно-правову базу та політику формування тарифів на житлово-комунальні послуги відповідно до комунальних «стандартів ефективності»; створити повноцінне конкурентне середовище задля підвищення якості надання житлово-комунальних послуг; здійснити технічне переоснащення та забезпечити енергетичну ефективність та енергозбереження як під час виробництва послуг, так і під час їх споживання; раціонально та економно використовувати всі види ресурсів у галузі, що

загалом буде сприяти підвищенню ефективності та результативності публічного управління розвитком ЖКГ у цілому.

Основні результати, отримані в розділі 1, опубліковані в працях [1; 4; 7; 8].

Список використаних джерел до розділу 1

1. Бабаєв В. М. Управління міським господарством: теоретичні та прикладні аспекти : монографія. Харків : ХарРІ НАДУ. 2004. 188 с.

2. Бабаєв В. М. Якісний розвиток системи ЖКГ: системний підхід. *Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі* : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 26–28 травня 2015 р. / Харків. обл. держ. адмін., Азербайдж. архіт.-будів. ун-т (м. Баку), Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова та ін. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. С. 3–4. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/40157/>.

3. Бабаєв В. М., Торкатюк В. І., Яковлев Є. А. Управління витратами житлово-комунального комплексу як один із напрямів підвищення ефективності його функціонування. *Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі* : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 26–28 травня 2015 р. / Харків. обл. держ. адмін., Азербайдж. архіт.-будів. ун-т (м. Баку), Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова та ін. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. С. 4–6. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/40158/>.

4. Базарна О. В. Житлово-комунальне господарство регіону як об'єкт публічного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 97–105. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.97.

5. Бізониц Д. В. Інституції державного управління розвитком житлово-комунального господарства сучасної України: сутнісні та нормативно-правові засади. *Державне управління: удосконалення та*

розвиток : електронне наук. фах. видання. 2021. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2027>.

6. Бізонич Д. В. Репрезентація змістовної складової поняття «державне управління в сфері ЖКГ». *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електронне наук. фах. видання. 2018. № 7. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7_2018/39.pdf.

7. Білянський О. М. *Організаційно-фінансовий механізм розвитку житлово-комунального господарства*: Дис. ... канд. екон. наук. 08.10.01. Харківська нац. акад. міського господарства. Харків, 2006. 189 с.

8. Богачов С. В., Мельникова М. В. Управління розвитком міських агломерацій на державному та місцевому рівнях. *Економіка України*. 2017. № 9. С. 81–91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2017_9_7.

9. Богуш Л.Г. Житлово-комунальне господарство України: напрями та проблеми реформування і розвитку. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2649>.

10. Бриль П. О. Досвід республіки Польща в удосконаленні публічного управління сферою житлово-комунального господарства. *Дні Науки ФСП* : матеріали ХХ Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, 20-21 квітня 2017 р., м. Київ / Укл.: А. А. Мельниченко, В. А. Прищепа, Є. А. Клейно. Київ : ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2017. С. 161–162.

11. Бриль П. О. Дослідження зарубіжного досвіду публічного управління житлово-комунальним господарством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 142–146. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2018/28.pdf.

12. Вакуленко В. М. Проблеми управління комунальною власністю великих міст в сучасних умовах. *Вісн. Української Академії державного управління при Президентові України*. 1996. № 1. С. 172–185.

13. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. *Мінфін*. 2022. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>.

14. Васильєва О. І., Дутко Н. Г. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері житлово-комунального господарства. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління* : зб. наук. пр. / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка. 2012. № 1. Київ : АМУ, 2012. С. 37–48.

15. Водний кодекс України : Кодекс від 06.06.1995 № 213/95-ВР. Редакція від 19.08.2022. Підстава – 2468-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

16. Гладчук Т. П. Досвід реформування житлово-комунального господарства в країнах Європейського Союзу. *Часопис Київського університету права*. 2011. № 4. С. 376 – 378.

17. Глух М. В. Зарубіжний досвід державного управління в системі житлово-комунального господарства. *Науковий вісник Національної академії державної податкової служби України*. 2005. № 4 (31). С. 200–207.

18. Голодник Ю. А. *Адміністративно-правові засади функціонування сфери житлово-комунального господарства в Україні* : дис... к-та юрид. наук : 12.00.07 ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ, 2020. 182 с.

19. Гончарук Н. Т. Удосконалення управління розвитком житлово-комунального господарства українських міст в умовах децентралізації. *Актуальні питання у сучасній науці* (серія «Державне управління»): журнал. 2023. № 3(9). С. 194–207.

20. Господарський кодекс : Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV. Редакція від 01.01.2023, підстава – 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.

21. Григорович А. В. Кластеризація регіонів України за рівнем розвитку житлово-комунального комплексу. *Комунальне господарство* : Науково-технічний збірник. 2013. № 108. С. 18–25. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11337496.pdf>.

22. Григорович А. В. Методичні положення щодо аналізу розвитку житлово-комунального господарства. *Університетські наукові записки*. 2005. № 4. С. 363-370. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2005_4_63.

23. Григорович А. В. *Програмне управління розвитком житлово-комунального господарства міста* : автореф. дис... к-та екон. наук : 08.10.01 ; Науково-дослідний економічний інститут (НДЕІ) Міністерства економіки України. Київ, 2006.

24. Деміхов О. І., Лук'янихін В. О., Теліженко О. М. Світовий досвід державного регулювання механізмів розвитку житлово-комунального господарства. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 11-12 (25-26). С. 109–117.

25. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України : офіційний сайт. URL: <https://saee.gov.ua/uk>.

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

27. Драган І. О. Державне управління розвитком житлово-комунального господарства й принципи його реформування. *Економіка та держава*. 2009. № 4. С. 87–90.

28. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ. 2011. Т. 4 : *Галузеве управління* / наук.-ред. колегія : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. 648 с.

29. Жиренко Х. RAB-тариф не призвів до здорожчання електроенергії. *Главком*. 11.05.2021. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/rab-tarif-ne-prizviv-do-zdorozhchannya-elektroenergiji-ekspert-755511.html>.

30. Житловий Кодекс України : Кодекс від 30.06.1983 № 5464-X Редакція від 19.11.2022, підстава – 2010-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5464-10#Text>.

31. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. *Бізнес-інформ*, 2020. № 7. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2020-7_0-pages-174_180.pdf.

32. За літо Росія завдала збитків інфраструктурі України на понад \$31 млрд – KSE. *Журнал Forbes Ukraine*. 2022. URL: <https://forbes.ua/news/za-lito-rosiya-zavdala-zbitkiv-infrastrukturi-ukraini-na-ponad-31-mlrd-kse-21102022-9196>.

33. Загірняк Д. М. Діяльність комунальних підприємств і їх фінансове забезпечення в умовах децентралізації. *Ефективна економіка* : електронне наук. фахове видання. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8528>.

34. Інфраструктура – це комплекс взаємопов’язаних обслуговуючих структур чи об’єктів. *Преса*. 2021. URL: <https://presa.com.ua/aktualne/infrastruktura-tse-kompleks-vzaemopov-yazanikh-obslugovuyuchikh-struktur-abo-ob-ektiv.html>.

35. Інфраструктура, її види. Розвиток ринкової інфраструктури в Україні, її галузі і комплекси. *Гіпермаркет знань*. URL: <https://is.gd/fX2AeV>.

36. Їжа М., Пахомова Т. Концептуальні підходи до інноваційних механізмів публічного управління відновленням територій. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. № 3. С. 5–10.

37. Карлова О.А. Теорія і практика розвитку інфраструктури міста : монографія. Харків : Вид-во «ФОРТ». 2010. 280 с.

38. Качала Т. М., Поважний О. С., Попов О. П. та ін. Наукові засади реформування та розвитку житлово-комунального господарства: монографія. Черкаси : Брама-Україна, ЧДТУ, 2011. 436 с.

39. Качала Т. М. Житлово-комунальне господарство в системі міського комплексу : монографія. Київ : Наукова думка, 2008. 416 с.

40. Кіндзюр О. С. *Регулювання інвестиційного розвитку житлово-комунальної сфери України*: автореф. дис... к-та екон. наук: 08.00.03.

Львівський нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів. 2017. URL: https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/aref_kindzyur.pdf.

41. Кодекс про надра : Кодекс від 27.07.1994 № 132/94-ВР Редакція від 19.08.2022, підстава – 2468-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132/94-%D0%B2%D1%80#Text>.

42. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Редакція від 01.01.2020, підстава 27-IX. *Відом. Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

43. Куйбіда В. Функції місцевого самоврядування в Україні: аналіз і прогноз. *Вісник УАДУ при Президентові України*. 2000. № 1. С. 294 – 298.

44. Куц Я. В. Державне управління у сфері надання житлово-комунальних послуг: аспекти теорії і практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електронний журнал. 2017. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1130>.

45. Куц О. Є. *Адміністративно-правове регулювання у сфері житлово-комунального господарства України в сучасних умовах* : автореф. дис... к-та юрид. наук : 12.00.07 ; Націон. юрид. академія України ім. Я. Мудрого. Харків, 2011. 20 с.

46. Куц О. Є. Закордонний досвід оптимального співвідношення різних форм власності в комунальному господарстві. *Теорія і практика правознавства*. 2015. № 2 (8). URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/tipp_2015_2_10.pdf.

47. Лаврик В. В. *Фінансове забезпечення житлово-комунального господарства територіальних громад в умовах децентралізації*, дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Сумський держ. ун-т. Суми, 2021. 247 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/82703/5/diss_Lavryk.pdf.

48. Логвиненко В. І. Житлово-комунальне господарство: закордонний і вітчизняний досвід його реформування та розвитку. *Актуальні проблеми*

державного управління. 2008. № 2. С. 247–254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2008_2_33.

49. Міністерство розвитку громад та територій : офіційний сайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua/about/>.

50. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/>.

51. Монастирський Г., Борисяк О. Екологічні та енергоефективні підходи до забезпечення інноваційного розвитку муніципальної транспортної логістики. *Вісн. Тернопільського нац. екон. ун-ту*. 2019. Вип. 4. С. 7–18.

52. Монастирський Г., Волосяк М. Диверсифікація державної політики управління місцевим економічним розвитком. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 2 (88). С. 22-29.

53. Омельченко В. Досвід впровадження стимулюючого тарифоутворення в секторі енергетики серед провідних європейських країн. *Разумков-Центр*. 28.09.2021. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/dosvid-vprovadzhennia-stymuliuiuchogo-taryfoutvorennia-v-sektori-energetyky-sered-providnykh-ievropeiskykh-krain>.

54. Павлюк К. В., Степанова О. В. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері житлово-комунального господарства в Україні. *Економіка промисловості*. 2010. № 1. С. 172–182.

55. Питання погашення у 2015 році заборгованості з різниці в тарифах на теплову енергію, опалення та постачання гарячої води, послуги з централізованого водопостачання, водовідведення, що вироблялися, транспортувалися та постачалися населенню : постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2015 № 375. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248224045>.

56. Пісьмаченко Л. М. Державне управління у галузі житлового і комунального господарства: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка та держава*. 2008. № 4. С. 74–76.

57. Податковий кодекс : Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. Редакція від 08.02.2023, підстава – 2876-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

58. Потапчик О. О. *Управління якістю послуг житлово-комунального господарства в Україні* : дис... к-та екон. наук : 08.00.03 ; Красноармійський індустріальний інститут ДВНЗ «Донецький нац. техн. ун-т». Красноармійськ, 2015. 179 с. URL: http://www.dgma.donetsk.ua/docs/nauka/vcheni_rady/12.105.03/20diser.pdf.

59. Про альтернативні види палива : закон України від 14.01.2000 № 1391-XIV. Редакція від 11.11.2021, підстава – 1820-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text>.

60. Про альтернативні джерела енергії : закон України від 20.02.2003 № 555-IV. Редакція від 01.01.2023, підстава – 2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>.

61. Про благоустрій населених пунктів : закон України від 06.09.2005 № 2807-IV. Редакція від 09.07.2023, підстава – 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15#Text>.

62. Про внесення змін до деяких законів України у сфері комунальних послуг : закон України від 16.07.2015 № 626-VIII. редакція від 10.06.2018, підстава – 2189-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 36. Ст. 364. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/626-19#Text>.

63. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення конкурентних умов виробництва електроенергії з альтернативних джерел енергії : закон України від 04.06.2015 №514-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2019. №23. Ст.89. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2712-19#Text>.

64. Про внесення змін до Закону України «Про питну воду та питне водопостачання» : закон України від 18.05.2017 № 2047-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. №29. Ст. 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2047-19#Text>.

65. Про державне регулювання у сфері комунальних послуг : Закон України від 09.07.2010 № 2479-VI. Редакція від 31.03.2023, підстава – 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2479-17#Text>.

66. Про державно-приватне партнерство : закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. Редакція від 19.11.2022, підстава – 2529-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.

67. Про енергетичну ефективність : закон України від 21.10.2021 № 1818-IX. Редакція від 01.01.2023, підстава – 2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#n436>.

68. Про житловий фонд соціального призначення : закон України від 12.01.2006 № 3334-IV. Редакція від 02.04.2022, підстава – 2153-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3334-15#Text>.

69. Про житлово-комунальні послуги : закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII. Редакція від 01.05.2021, підстава – 1060-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>.

70. Про забезпечення єдиного підходу до формування тарифів на житлово-комунальні послуги : постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2011 № 869. Редакція від 01.08.2022, підстава – 812-2022-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/869-2011-%D0%BF#Text>.

71. Про забезпечення реалізації житлових прав мешканців гуртожитків : закон України від 04.09.2008 № 500-VI. Редакція від 20.10.2021, підстава – v007p710-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-17#Text>.

72. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення : закон України від 24.02.1994 № 4004-XII. Редакція від 20.11.2022, підстава – 2718-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12#Text>. (втрачає чинність 01.10.2023, підстава – 2573-IX).

73. Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки : закон України від 24.06.2004 № 1869-IV. Редакція від 17.11.2012, підстава – 5469-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1869-15#Text>.

74. Про затвердження Методики обрахування за спільне використання технологічних електричних мереж : постанова Національної комісії регулювання електроенергетики України від 12.06.2008 № 691. Редакція від 21.10.2022, підстава – v1327874-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0732-08#Text>.

75. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>.

76. Про затвердження Правил надання послуг з вивезення побутових відходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.12.2008 № 1070. Редакція від 04.11.2021, підстава – 1124-2021-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1070-2008-%D0%BF#Text>.

77. Про затвердження Правил надання послуги з управління багатоквартирним будинком та Типового договору про надання послуги з управління багатоквартирним будинком : постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2018 № 712. Редакція від 29.09.2021, підстава – 994-2021-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/712-2018-%D0%BF#Text>.

78. Про затвердження Стратегії розвитку житлово-комунального господарства на 2022-2027 роки : проєкт Розпорядження Кабінету Міністрів України. 17.08.2021. URL: <https://is.gd/xYiENP>.

79. Про Концепцію розвитку житлово-комунального господарства в Україні : постанова Кабінету Міністрів України від 27.02.1995 №150. Редакція від 30.11.2004, підстава – 1607-2004-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/150-95-%D0%BF#Text>.

80. Про критичну інфраструктуру : закон України від 16.11.2021 №1882-IX (із змінами, внесеними згідно із Законом № 2684-IX від 18.10.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>.

81. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Редакція від 01.01.2023, підстава – 2465-

IX, 2834-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

82. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. Редакція від 01.01.2023, підстава – 2834-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>.

83. Про об'єднання співвласників багатоквартирних будинків : закон України від 29.11.2001 № 2866-III. Редакція від 03.08.2022, підстава – 2392-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14#Text>.

84. Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку : закон України від 14.05.2015 № 417-VIII. редакція від 10.06.2018, підстава – 2189-VIII. Відомості Верховної Ради. 2015. №29. Ст. 262. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19#Text>.

85. Про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності : закон України від 21.10.2010 № 2624-VI. Редакція від 31.03.2023, підстава – 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2624-17#Text>.

86. Про охорону навколишнього середовища : закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. Редакція від 10.07.2022, підстава – 2321-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>.

87. Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності : Закон України від 03.03.1998 № 147/98-ВР. Редакція від 18.09.2022, підстава – 2493-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/147/98-%D0%B2%D1%80#Text>.

88. Про питну воду та питне водопостачання : закон України від 10.01.2002 № 2918-III. Редакція від 27.10.2022, підстава – 2438-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14#Text>.

89. Про приватизацію державного житлового фонду : закон України від 19.06.1992 № 2482-XII. Редакція від 25.07.2018, підстава – 2443-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2482-12#Text>.

90. Про природні монополії : закон України від 20.04.2000 № 1682-III. Редакція, від 31.03.2023, підстава – 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text>.

91. Про схвалення концепції розвитку державно-приватного партнерства у житлово-комунальному господарстві : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.09.2009 № 1184-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1184-2009-%D1%80#Text>.

92. Про теплопостачання : закон України від 02.06.2005 № 2633-IV. редакція від 13.11.2021, підстава – 1818-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. №28. Ст. 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2633-15#Text>.

93. Про трубопровідний транспорт : закон України від 15.05.1996 № 192/96-ВР. Редакція від 19.08.2022, підстава – 2479-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/192/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

94. Про управління відходами : закон України; Перелік від 20.06.2022 № 2320-IX. Набрання чинності: 09.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>.

95. Програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2002–2005 роки і на період до 2010 року : постанова Кабінету Міністрів України від 14.02.2002 №139. Втрата чинності – 07.02.2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/139-2002-%D0%BF#Text>.

96. Прямі збитки інфраструктури від війни зросли до \$135,9 млрд. 3 вересня найбільше постраждала енергетика – KSE. *Журнал Forbes Ukraine*. 2022. URL: <https://forbes.ua/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-vid-viyni-zrosli-do-1359-mlrd-z-veresnya-naybilshe-postrazhdala-energetika-kse-15122022-10513>.

97. RAB-модель регулювання для операторів систем розподілу. *Energy-365*. 25.05.2021. URL: <https://energy365.com.ua/tpost/eyu76xl8m1-rab-model-regulyuvannya-dlya-operatorv-s>.

98. Реформа житлово-комунального господарства – одне з пріоритетних завдань Мінрегіону. *Урядовий портал*. 24.07.2015. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/248361185>.

99. Реформування житлово-комунального господарства. Дата звернення: 10.01.2022. URL: <https://is.gd/GtYyHz>.

100. Рибачук В. Л. Зарубіжний досвід формування та управління ринком житлово-комунальних послуг. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : Електр. наук. фахове видання. Київ : АМУ. 2012. № 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=484>

101. Стасюк В.М. Комунальна інфраструктура: техногенна безпека в нових умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 497–501. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/85.pdf.

102. Стеценко А. А. Зарубіжний досвід реалізації державних програм у сфері житлово-комунального господарства. *Державне управління: теорія та практика* : Електр. наук. фахове видання. К. : НАДУ, 2011. № 2. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Stetsenko.pdf>

103. Тищенко О. М. Реформування житлово-комунального господарства: теорія, практика, перспективи : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2008. 368 с.

104. Топчій О. О. *Модернізація сфери житлово-комунального господарства міських агломерацій в умовах децентралізації*: дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05. Одеська нац. академія харчових технологій МОН України. Одеса, 2020.

105. Фурман Р. С. Житлово-комунальне господарство: закордонний і вітчизняний досвід його реформування та розвитку. *Науковий огляд: електронний журнал*. Рубрика: Соціум. Наука. Культура. Державне управління. URL: <http://intkonf.org/furman-rs-zhitlovo-komunalne-gospodarstvo-zakordonniy-i-vitchiznyaniy-dosvid-yogo-reformuvannya-ta-rozvitku/>.

106. Хожило І. І. Житлова політика як пріоритет розвитку територіальних громад України в умовах війни та післявоєнної відбудови.

Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 1. С. 52–57.

107. Чепіга Т. М. Комунальний майновий комплекс міста: теоретичні аспекти. *Державне управління: теорія та практика.* 2012. № 1. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12CTNMTA.pdf>. 10 с.

108. Шевська О. І. *Механізми державного регулювання житлово-комунального господарства на регіональному рівні* : автореф. дис... к-та наук з держ. упр. : 25.00.02 / Шевська Олена Іванівна ; Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2010. 292 с.

109. Шевська О. І. Особливості регіонального управління житлово-комунальним господарством. *Економіка та держава.* 2008. № 11. С. 109-111.

110. Шевська О. І. Досвід зарубіжних країн в сфері державного регулювання житлово-комунального господарства. *Децентралізація державного управління та розвиток місцевого самоврядування в контексті європейської практики* : міжнародна науково-практична конференція (м. Луцьк, 10 жовтня 2008 р.). Луцьк, 2008. С. 144–145.

111. Шкільняк М., Васіна А., Монастирський Г., Августин Р., Дудкіна О. Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого самоврядування : аналітична записка. Вісник Тернопільського національного економічного університету, 2020. № 4. С. 210–215. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/1196/1301>.

112. Шушківський А. І. Житлово-комунальне господарство (ЖКГ). *Енциклопедія Сучасної України.* Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклоп. досліджень НАН України, 2009. Т. 9. URL: <https://esu.com.ua/article-19238>.

113. Bizonych D. European experience of housing reform and development: lessons for modern. Public Administration and Aspects of State Security. *National University of Civil Defense of Ukraine.* 2021. № 1. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13753/1/BizonichPASSA.pdf>.

114. Borysova T., Monastyrskyi G., Borysiak O., & Protsyshyn Yu. Priorities of Marketing, Competitiveness, and Innovative Development of Transport Service Providers under Sustainable Urban Development. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 2021. P. 78-89.

115. Borysova V., Monastyrskyi T., Khrupovych G., Chaikivska S. Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. P. 306-315.

116. Kvitka S., Borodin Ye., Yemelyanov V., Moskalets M. & Zubchenko V. The Subsidiarity Principle and Legal and Economic Aspects of The Decentralization in Ukraine. *Cuestiones Políticas*, 2021. № 39(68). P. 356-368.

117. Molokanova V.M., Borodin Ye.I. & Tarasenko T.M. Implementation of innovation management achievements in regional public governance practice. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. № 11(9). P. 623-636.

118. Shkilnyak M., Melnyk A., Monastyrskyi G., Vasina A., Ivanova O. & Dudkina O. Management of life activities of territorial communities under martial law conditions: challenges and response mechanisms. *Herald of Economics*, 2022. P. 197-206.

119. Sector Coupling and Energy System Integration. 22.12.2022. URL: <https://fsr.eui.eu/sector-coupling-and-energy-system-integration/>.

РОЗДІЛ 2

ОБГРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА МІСТА

2.1. Житлово-комунальне господарство міста у мирний час та в умовах правового режиму воєнного стану: особливості, проблеми та нові виклики

Системна й послідовна політика України щодо її сталого розвитку – із взаємопов’язаним стійким розвитком житлово-комунальної сфери всіх її територій, забезпеченням енергоефективності та відновлювальної енергетики – відповідає не лише завданням та рекомендаціям Європейської комісії щодо набуття Україною членства в ЄС, а й цивілізаційному вибору українців.

Державна політика у галузі житлово-комунального господарства безпосередньо пов’язана із функціонуванням міст, що завжди породжує нові виклики та проблеми, пов’язані не тільки зі станом господарського комплексу міста й країни в цілому, а й із ризиками та кризами, що виникають внаслідок надзвичайних ситуацій або впливу інших негативних факторів, найтяжчим з яких стала збройна агресія РФ та нав’язана нею війна проти України.

Розглянемо особливості функціонування житлово-комунального господарства міста у мирний час та в умовах правового режиму воєнного стану, для чого проаналізуємо – що являє собою господарський комплекс міста, і яке місце в ньому займає ЖКГ.

Господарський комплекс міста включає систему розташованих на його території підприємств, закладів, організацій, служб, інженерних та інфраструктурних об’єктів, діяльність яких спрямована на задоволення різноманітних (житлово-комунальних, бізнесових, соціально-культурних, побутових, освітніх та інших) потреб населення та суб’єктів підприємницької діяльності територіальної громади [27]. У свою чергу, однією з найбільш

критичних, найважливіших підсистем господарського комплексу міста є житлово-комунальне господарство з його інфраструктурою, яке являє собою сукупність споруд, будівель, служб, інженерно-технічних, транспортних та комунікаційних систем і мереж, необхідних для функціонування міста та надання послуг водопостачання та водовідведення, енергопостачання та освітлення, газопостачання та опалення, благоустрою прибудинкових територій та їх озеленення, збирання та вивезення сміття, поводження з твердими побутовими відходами тощо. Розвиток господарського комплексу міста та стан його інфраструктури впливають як на належне функціонування служб, підприємств та організацій у місті, так і на інвестиційну привабливість території міста, конкурентоспроможність його територіальної громади.

На думку О. М. Тищенка та М. О. Кизима [59], саме великі міста з розвиненим господарським комплексом відіграють інтегруючу роль у державі як центри міжрегіональних обмінних процесів, вони забезпечують формування єдиного економічного, культурного, наукового та інформаційного простору країни.

Авторка дослідження [75] О. І. Шевська зазначає, що житлове господарство міста є підгалуззю комунального господарства, і його функціональне призначення полягає в «обслуговуванні житлового фонду міста, наданні різноманітних комунальних послуг та виконанні робіт безпосередньо в житлових будинках і на житлових масивах, здійсненні ремонтно-будівельних, спеціалізованих робіт у житловому й нежитловому фонді міста, належній експлуатації нежилых будинків, утриманні маневреного житлового фонду, проведенні єдиної технічної політики в житловому господарстві з питань теплофікації, диспетчеризації, модернізації, оснащення їх інженерним обладнанням» [75]. На наш погляд, твердження про те, що «житлове господарство міста є підгалуззю комунального господарства», є не дуже вдалим, ці поняття не можна розділяти, і понятійно-категоріальний апарат у цій сфері вимагає уточнення.

Як зазначалося у першому розділі (див. п. 1.1), у цілому система житлово-комунального господарства, зокрема, на рівні міста, представлена виробниками і споживачами житлово-комунальних послуг. Основне його призначення – це утримання в належному стані і функціонування житлового фонду міста (житлових та допоміжних приміщень), проведення реконструкції та ремонтів, технічна експлуатація житлового фонду, дотримання санітарних норм утримання житлових будинків, прибудинкових територій і місць загального користування, надання широкого спектру супутніх послуг.

На практиці багато з цих послуг надаються комунальними підприємствами, спеціалізованими організаціями та керуючими компаніями, які залучають на договірних засадах інші спеціалізовані підприємства, зокрема, з приватного сектору. У місті вони входять до складу його господарського комплексу. Традиційно ці організації та підприємства надають комунальні послуги також і промисловим підприємствам, забезпечуючи їх водою, електроенергією, газом, опаленням тощо. Однак, залежно від місцевих умов, промислові підприємства можуть мати і власні системи теплозабезпечення, водопостачання, каналізації, інші споруди та інженерні мережеві об'єкти, чим задовольняють як свої підприємницькі потреби, так і потреби мешканців.

У науковій літературі також зустрічається поняття «комунальний майновий комплекс міста», що являє собою «сукупність матеріально-речових об'єктів підприємств, установ, інших господарств, сконцентрованих на території міста та призначених задовольняти потреби у праці та побуті місцевої спільноти» [63], що, на наш погляд, є тотожним поняттю «господарський комплекс міста», тобто відповідає йому за змістом.

У праці [25] зазначається, що міська інфраструктура – це комплекс установ і підприємств, які відповідають за своєчасне і належне надання послуг населенню у сфері комунальних служб (каналізація і водопостачання, теплопостачання, електропостачання, транспорт і дороги, інженерні

комунікації тощо), а також у туристичному, розважальному і торговельному секторах. Змістовно ми погоджуємося з автором, і пропонуємо таке визначення: міська інфраструктура – частина господарського комплексу міста, яка являє собою сукупність всіх об'єктів, розташованих на території міста, що виконують функції (за сферами відповідальності) щодо створення умов задля задоволення комплексу колективних потреб територіальної громади і забезпечення належного рівня її життєдіяльності. До таких об'єктів віднесено як матеріальні (установи, організації, підприємства різних форм власності), так і нематеріальні об'єкти (управлінські системи та підсистеми, інтелектуальний потенціал та їх інформаційне забезпечення тощо).

Зрозуміло, що чим значнішу роль грає місто у житті регіону (країни), чим більше воно за чисельністю населення, краще за інвестиційною привабливістю, міцніше за експортно-імпортними зв'язками тощо, тим більш розвинутою має бути його інфраструктура. І навпаки, від того, наскільки розвинута міська інфраструктура, можна судити про імідж міста в регіоні, країні та за її межами.

Слід зазначити, що традиційно до міської інфраструктури належать об'єкти:

– ринково-економічної сфери (комплекс різних галузей, об'єктів, видів діяльності, організаційно-правових норм, призначених для обслуговування виробництва і господарства, забезпечення безперервного руху послуг і товарів, цінних паперів, грошей і валюти, робочої сили тощо);

– житлово-комунальної сфери (організації та підприємства, що надають відповідні послуги для функціонального забезпечення належного рівня життя населення – водопостачання та водовідведення, тепло-, енерго- та газопостачання, збирання та вивезення сміття, підтримки в належному стані прибудинкових територій, ліфтового господарства тощо);

– транспортної сфери (величезний комплекс служб та об'єктів, що включає всі види транспорту, транспортні підприємства, організації та їх підрозділи, що надають транспортно-логістичні та інші послуги, зокрема, з

автомобільних і вантажних перевезень, громадського транспорту, забезпечують швидке і вільне пересування пасажирів і вантажів, а також підтримку в належному стані всіх пов'язаних з цим галузей, у тому числі дорожньо-транспортної системи);

– сфери охорони здоров'я (наявність достатньої кількості медико-лікувальних та медико-профілактичних закладів, у тому числі екстреної та первинної невідкладної допомоги, сімейної медицини, діагностичних центрів, лабораторій, фельдшерських пунктів, аптек, санітарно-епідеміологічних служб тощо);

– сфери освіти (сукупність установ, організацій, дитячих навчально-виховних та інших освітніх закладів, що надають освітні послуги, у тому числі, з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також через навчання упродовж життя);

– соціально-культурної сфери (об'єкти комунальної власності, організації, підприємства, різноманітні агенції (агентства) тощо, що надають послуги щодо задоволення потреб населення у культурному, духовному та спортивному розвитку, підтримки здорового способу життя, організації відпочинку та оздоровлення, проведенні дозвілля, туризму тощо);

– сфери інженерних мереж та комунікацій (сукупність установ і систем інженерно-технічного забезпечення різних галузей та видів діяльності – трубопровідні об'єкти водопостачання та водовідведення, тепло-, енерго- та газопостачання тощо). Зокрема, саме інженерно-технічні мережі та комунікації відіграють провідну роль у функціонуванні та розвитку житлово-комунальної сфери;

– інформаційно-комунікаційної сфери (організації та служби, що надають послуги у сфері забезпечення всіх видів зв'язку та комунікацій, засобів та каналів їх розповсюдження, а також із розроблення та використання інформаційних систем та технологій, продуктів і підсистем інформаційно-технічного та програмно-прикладного характеру тощо).

Отже, можна з упевненістю стверджувати, що від ступеня розвитку міської інфраструктури залежить рівень зростання економіки міста як окремо взятого населеного пункту в регіоні, так і в країні в цілому.

Багато хто з науковців та практиків місцевого самоврядування ототожнює поняття «міська інфраструктура» з поняттям «комунальна інфраструктура» (так саме ототожнюються і поняття «міське господарство» і «комунальне господарство», хоча у науковій літературі зустрічається і термін «міське комунальне господарство», і «міський майновий комплекс» [63; 76]). Проте, поняття «комунальна інфраструктура» можна вважати усталеним, тобто загально прийнятним, оскільки воно традиційно застосовується для об'єктів житлово-комунального господарства, інженерних мереж та комунікацій, медичних, освітніх, культурних та інших «бюджетних» закладів, що знаходяться у комунальній власності органів влади та управління на місцевому (регіональному) рівні.

На підставі результатів аналізу наукових джерел за предметом дослідження побудовано концептуальну схему міжкатегоріальних зв'язків житлово-комунального господарства міста з господарським комплексом міста, що відображає місце ЖКГ у господарському комплексі міста та його взаємозв'язки з іншими об'єктами господарського комплексу та органами місцевого самоврядування (органами управління містом), які мають формувати міську житлово-комунальну політику, розробляти відповідні стратегії та програми розвитку житлово-комунальної сфери, тим самим забезпечуючи її керований розвиток (рис. 2.1).

На рис. 2.1 ЖКГ представлено у вигляді сфери, яка є частиною господарського комплексу міста, і забезпечує задоволення житлово-комунальних і побутових потреб населення та суб'єктів підприємницької діяльності територіальної громади міста через виробництво та надання житлово-комунальних послуг.

Якщо розглядати місто за його функціональним призначенням, а саме: місто – це житло, робота та довілля, то в контексті предмету нашого

дослідження пропонуємо наступну дефініцію цього поняття: житлово-комунальне господарство міста – це сукупність об'єктів, ресурсів та видів діяльності, що забезпечують керований розвиток та якість процесів виробництва, доставляння та споживання житлово-комунальних послуг задля задоволення колективних потреб територіальної громади та бізнесу.

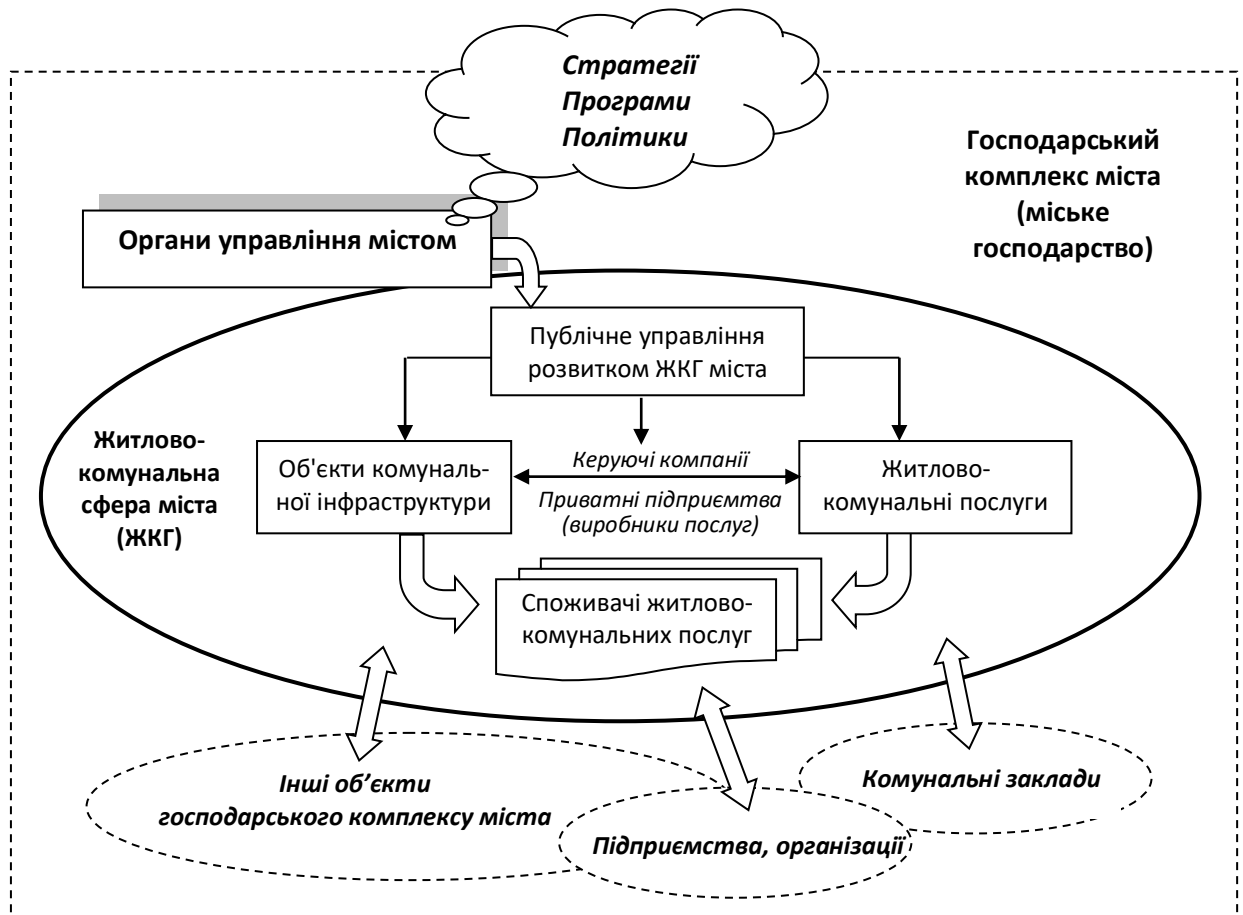


Рис. 2.1. Концептуальна схема міжкатегоріальних зв'язків житлово-комунального господарства міста з господарським комплексом міста

Результати аналізу джерельної бази (див. п. 1.1) дозволили дійти до висновку, що не дивлячись на високий науковий інтерес представників різних галузей науки до розвитку житлово-комунальної сфери міста, стан функціонування ЖКГ в містах вже у мирний час мав низку дуже серйозних проблем, про які ми вже писали вище.

Децентралізація надала громадам нові можливості щодо підвищення рівня задоволення колективних потреб територіальної громади, але ж ті

можливості не завжди достатні для того, щоб виконувати весь спектр завдань задля такого підвищення. Окрім іншого, це стосується й питань розвитку інфраструктури – енергетичної, водопровідно-каналізаційної, дорожньої, соціальної. Тим більше, що така інфраструктура є, як правило, критично зношеною, а в окремих громадах – і зовсім відсутньою. У багатьох містах вирішенню проблем модернізації інженерно-технічних споруд і мереж не приділяється належної уваги, що пов'язано, зокрема, з небажанням керівників окремих міст витратити значний обсяг фінансових ресурсів і часу на непопулярні заходи (тобто на заміну тих самих труб та/або інших життєво важливих об'єктів) за причини того, що результат діяльності не буде оцінений всіма мешканцями, а тільки певною цільовою групою населення, що мешкає у тому районі міста, де будуть проведені ці роботи. Решта людей не зможе побачити та оцінити таку діяльність за причини, що вона не стосується їх особистих потреб – вони мешкають у зовсім іншому районі. Проте є речі, які загальнодоступні й очевидні усім. І тому деякі не дуже відповідальні керівники міст вважають, що перш ніж «закопувати гроші у землю», де їх мало хто побачить та оцінить, – краще побудувати паркову зону, відремонтувати фонтан або відкрити новий сквер – це одразу ж буде видно всій громаді та відобразиться на іміджі місцевої влади. Теж стосується не тільки інженерних комунікацій, а й доріг у віддалених районах міста, які десятками років не ремонтуються. І нажаль, така ментальність керівників непоодинокі. На системні ремонти ліфтового господарства, заміну дахів, водопроводів, каналізації, лівневих стоків тощо кошти виділяються за остаточним принципом, і їх завжди не вистачає.

Очевидним є і той факт, що відсутність прав на якесь майно або територію, тобто відсутність «почуття хазяїна», практично позбавляє людину стимулів до ефективного управління цим майном, обумовлює повну пасивність людини та відсутність інтересу до проблем територіальної громади. Тому велике значення в соціально-економічному розвитку міста мають органи самоорганізації населення, які активно допомагають громаді

вирішувати насущні життєво важливі проблеми комунального характеру, побуту, впорядкування, належного утримання житла та його збереження, охорони громадського порядку і навколишнього природного середовища, проведення інформаційних, культурно-масових, оздоровчих та виховних заходів. Зазначене стосується і формування об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), які активно створюються лише у новобудовах, і про які дуже жваво йдеться у публікаціях науковців, в обговореннях на конференціях, круглих столах, семінарах тощо, зокрема, за ініціативи органів місцевого самоврядування. Виникає парадокс – нормативна база щодо ОСББ існує, а рух уперед відбувається дуже повільно, що обумовлено складністю або взагалі неможливістю створення таких об'єднань для невеликих за кількістю поверхів будинків або для приватного сектору.

Отже, житлово-комунальні проблеми в містах України були й залишаються одними з найбільш актуальних, зокрема для молодих сімей та громадян, які потребують соціального захисту. Особливо ці проблеми загострилися у зв'язку з воєнною агресією РФ, коли сотні тисяч людей втратили свої домівки та вимушені були переїхати на більш безпечні території, а ворог руйнував не тільки критичну інфраструктуру країни, а й знищував цілі міста, селища та інші населені пункти.

Слід зазначити, що за підрахунками Світового банку та даними агентства Reuters, загальна сума необхідних коштів на ревіталізацію України різко зросла порівняно з оцінкою у 349 млрд доларів, яка передбачалася у вересні 2022 р. Так, за їх інформацією, після нашої перемоги на відновлення економіки та відбудову інфраструктури країни буде потрібно 411 млрд доларів, що у 2,6 рази перевищує очікуваний ВВП України у 2022 р. [91].

Найбільший обсяг інвестицій (у відсотках від загальної потреби) потрібно буде спрямувати на реконструкцію та відновлення житлово-комунальної сфери (17 %), транспортної сфери (22 %), енергетичної сфери (11%), сільського господарства (7 %) прифронтових регіонів, а саме до

Луганської, Донецької, Харківської та Херсонської областей, які критично постраждали від російської навали. Також значний обсяг інвестицій потрібний для модернізації та відновлення столичної інфраструктури (м. Київ), що також є пріоритетом, – це 14 млрд доларів, для чого вже у цьому році знадобиться 11 млрд доларів додаткового фінансування, понад передбачених бюджетом України на 2023 р. [91].

На тлі воєнних подій значно погіршилося і фінансове становище українських родин. Стрімке безробіття, втрата майна, інфляція, підвищення цін майже на все – продукти, одяг, оренду житла тощо, на жаль, поглибили соціальні проблеми в Україні. Майже катастрофічних масштабів зазнала заборгованість населення за житлово-комунальні послуги.

В умовах правового режиму воєнного стану влада України пішла на низку поступок для споживачів комунальних послуг [38]. Так, Верховна Рада України 260 голосами ухвалила у повторному другому читанні та в цілому урядовий проект Закону України від 01.06.2022 № 7427 «Про особливості регулювання відносин на ринку природного газу та у сфері теплопостачання під час дії воєнного стану та подальшого відновлення» [50].

Ухвалений Закон встановлює мораторій на підвищення тарифів на розподіл природного газу, на теплову енергію та постачання гарячої води протягом дії воєнного стану та наступні шість місяців після його припинення. Крім того, визначено, що ціна на природний газ для побутових споживачів, ОСББ, підприємств теплової енергетики не підлягає збільшенню від ціни, що застосовувалася станом на 24 лютого 2022 року. Також Закон врегульовує борги на ринку природного газу та встановлює тимчасову заборону постачальникам газу здійснювати будь-які дії щодо примусу побутових споживачів до оплати врегульованої заборгованості (у тому числі, включати цю заборгованість у рахунок на оплату, подавати судові позови, проводити стягнення цієї заборгованості у примусовому порядку, вчиняти заходи з припинення газопостачання у зв'язку з наявністю цієї заборгованості тощо) [38]. Як зазначають автори ухваленого Закону, його положення

забезпечать стале надання споживачам України послуг з постачання природного газу та теплової енергії, а також дозволять належним чином підготуватися до наступного опалювального сезону.

Також постановою Кабінету Міністрів України № 206 від 05.03.2022 «Деякі питання оплати житлово-комунальних послуг в період воєнного стану» [20] було заборонено: нараховувати та стягувати неустойку (штрафи, пеню), інфляційні нарахування, проценти річні, нараховані на заборгованість, утворену за несвоєчасне та/або неповне внесення населенням плати за житлово-комунальні послуги; припиняти/зупиняти надання житлово-комунальних послуг населенню у разі їх неоплати або оплати не в повному обсязі. Втім, така заборона діятиме до припинення чи скасування воєнного стану в Україні [38]. Після перемоги України у війні борги за світло, воду, газ доведеться погасити.

Звернемо увагу, що в умовах правового режиму воєнного стану в Україні з'явився ще один фронт – фронт критичної інфраструктури. Вище ми писали, що до критичної інфраструктури у житлово-комунальному секторі відноситься сукупність інфраструктурних та інших об'єктів, належне функціонування яких є критично важливим для забезпечення гідної якості життя та безпеки праці мешканців певної території. Під час війни цей фронт торкнувся, насамперед, енергетичної інфраструктури міст та інших населених пунктів. Дійсно, енергетика є базою економіки міста, однією зі системоутворюючих складових його господарського комплексу. Без енергоресурсів неможливий ані економічний, ані соціальний розвиток територіальної громади. Ефективність використання енергоресурсів закладає основу конкурентоспроможності територіальної громади, яка проявляється як у якості надання житлово-комунальних послуг, так і в можливостях місцевого бізнесу.

Слід зазначити, що і в мирні часи причиною критичних проблем в енергетичній системі традиційно вважалася звичайна зима. І вже до війни ми відзначали, що енергетична система має проводити віялові відключення,

незважаючи на те, що країна має потужну атомну енергетику, здатну забезпечити понад половину обсягів енергетичного балансу, а в певні періоди – до трьох чвертей. Але взимку 2022 – 2023 року, після нанесення РФ ракетних ударів по підстанціях та інших енергетичних об'єктах України (рис. 2.2), енергетична система взагалі опинилася на межі, чим спровокувала системну кризу не тільки в енергетиці, відновити яку, як здавалося, дуже складно, а й в усьому господарському комплексі країни [60].

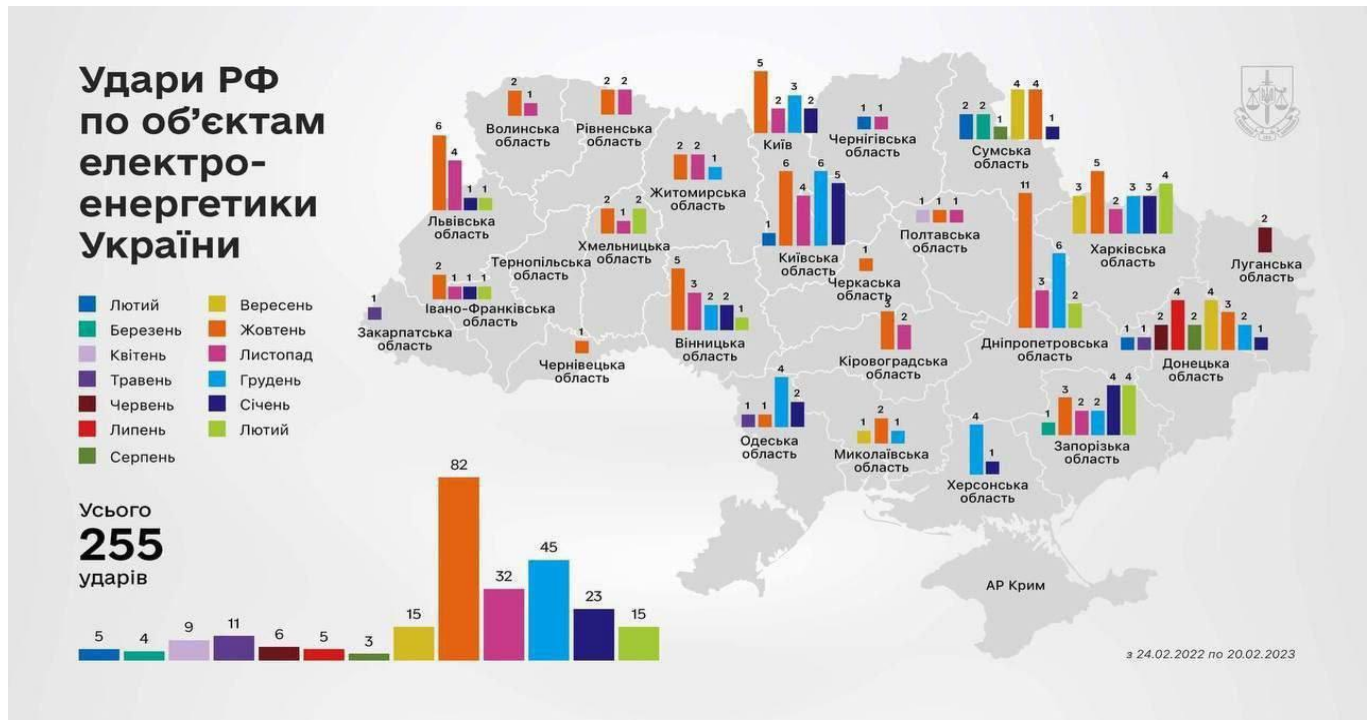


Рис. 2.2. Удари по об'єктам електроенергетики України, станом на 20.02.2023 [60]

З досвіду ворожих атак на критичні об'єкти енергетичної інфраструктури українських міст у листопаді – грудні 2022 року стало очевидним, що в умовах припинення енергопостачання перестають нормально функціонувати майже всі інфраструктурні підсистеми господарського комплексу міста, а саме:

– не працює система вуличного та господарського освітлення – планові та позапланові відключення електрики у домах, житлових кварталах і навіть містах у цілому;

– у критичному режимі працює інфраструктура теплопостачання, оскільки всі насоси у домових котельнях, газових котлах та іншому теплогенеруючому устаткуванні живляться електрикою;

– значно ускладняється робота міської транспортної інфраструктури – зупиняється громадський електротранспорт, не працюють світлофори, що призводить до величезних заторів на дорогах та збільшенню у рази кількості ДТП;

– не працює в штатному режимі система централізованого водопостачання, оскільки напір води створюється електричними насосами;

– майже не працює телекомунікаційна мережа – телебачення, радіо, доступ до інтернет, оскільки всі вузли комунікаційної мережі також живляться електрикою;

– значно ускладняється робота правоохоронної системи міст внаслідок суцільної темряви, відсутності надійного телекомунікаційного зв'язку тощо;

– порушується нормальний режим роботи всіх інших інфраструктурних підсистем, що надають житлово-комунальні та побутово-соціальні послуги мешканцям та підприємствам міста.

Тому першочерговою стратегічною ціллю ревіталізації господарського комплексу міста у повоєнний період на шляху євроінтеграції України має бути створення такої енергетичної інфраструктури, що відповідає таким критеріям:

– результативності – достатньої для повного забезпечення потреб споживачів усіх категорій;

– ефективності – відповідає вимогам Євросоюзу за співвідношенням отриманої електроенергії до витрачених для цього енергоресурсів;

– екологічної чистоти – має відповідати стандартам Зеленої енергетики;

– резильєнтності – стійкості до зовнішніх та внутрішніх загроз.

За умов дотримання зазначених критеріїв буде забезпечено належне функціонування енергетичної інфраструктури, завдяки чому стануть

можливими якісні перетворення всього комплексу ЖКГ міста і формування розвиненого міського господарства.

Питанням повоєнного відновлення України, зокрема, її критичної інфраструктури, у тому числі на місцевому (муніципальному) рівні, сьогодні приділяється першочергова увага Уряду. Так, Указом Президента України від 21.04.2022№ 266/2002 було утворено Національну раду з відновлення України від наслідків війни. Міністерством розвитку громад та територій України вже запропоновано Програму з відновлення України, складовою якої є і Програма розвитку муніципальної інфраструктури України [51; 52]. На сайті Мінрегіону створено окрему сторінку «Підвищення рівня енергоефективності громадських будівель», яка поки ще не містить жодного документу та інформації (<https://is.gd/WLDoqc>). 21 січня 2022 року, за місяць до початку війни, Державним агентством з енергоефективності та енергозбереження України було запропоновано проєкт Національного плану дій з розвитку відновлюваної енергетики на період до 2030 року, який під час війни тільки збільшив свою актуальність. До розроблення стратегічних планів повоєнного відновлення країни активно долучається і Національний інститут стратегічних досліджень [22].

Отже, перед Україною постали нові виклики, які вимагають визначення нових стратегічних векторів економічного розвитку. І сьогодні з'явилися умови для початку справжнього реформування, модернізації та відновлення системи житлово-комунального господарства як в окремих містах, так і в країні в цілому. Зазначене пов'язано не тільки з необхідністю відбудови економіки та її житлово-комунального сектору, а також і з політичними подіями та реформами, що були задекларовані ще у мирний час (зокрема, децентралізацією та реформуванням місцевого самоврядування, перезавантаженням влади, її орієнтацією на потреби населення тощо).

Відбудова та ревіталізація усього житлово-комунального господарства міст і територій, постраждалих під час війни, і насамперед, його енергетичної інфраструктури, вимагає запровадження системного підходу до стратегічного

та операційного управління цими процесами, зокрема посилення ролі та вдосконалення системи енергетичного менеджменту як інструменту забезпечення енергоефективності та енергозбереження, а також повного відновлення самої енергетичної інфраструктури – основи господарського комплексу міст та територіальних громад.

Посилення ролі менеджменту енергоефективності на підприємствах та в організаціях житлово-комунальної сфери дозволить проаналізувати стан їх енергозабезпечення і використання енергії, організувати об'єктивний облік і контроль витрат усіх видів енергоресурсів, критично оцінити енергетичну ефективність технологій, що використовуються, визначити резерви енергозбереження і запропонувати комплексну програму з підвищення енергоефективності, що буде відповідати вимогам Стратегії ЄС з інтеграції енергетичної системи (EU Strategy for Energy System Integration) [88]. У цьому контексті енергоменеджмент відіграє ключову роль у відбудові енергетичної інфраструктури міст і відповідає реформам, передбаченим законодавчим пакетом ЄС «Чиста енергія для всіх європейців», який має на меті спрямувати перехід до більш чистих, децентралізованих та стійкіших рішень на користь місцевих громад та кожного громадянина.

Слід зазначити, що питання енергоефективності набули особливого значення як відповідь на нові виклики щодо негайного забезпечення енергетичної безпеки України, так і на потребу у незалежності країни та територіальних громад від імпортованих енергоресурсів. Разом із тим, коли ми говоримо про енергоефективність, варто не забувати і про можливості використання відновлюваних джерел енергії та місцевих енергетичних ресурсів. Використання енергії сонцю та вітру, навіть на місцевому рівні, є дуже перспективним. Сучасні технології дуже зрілі, що дозволяє суттєво знизити поріг інвестицій. Можливості використання місцевих альтернативних видів палива, таких як, наприклад, відходи деревообробної промисловості, сільгоспвиробництва та агропереробки, можуть дозволити сформувати потужний фундамент стратегії сталого розвитку територіальної

громади. Отже, уважне професійне ставлення до видобутку та використання енергії, яке має забезпечити сучасна система енергетичного менеджменту, є одним із ключових факторів успіху.

У Законі України «Про енергетичну ефективність» [44] зазначено, що система енергетичного менеджменту – це система управління, що визначає енергетичну політику та цілі, енергетичні завдання, плани дій та процеси для досягнення цілей та енергетичних завдань (ст. 1, п. 1.26). Закон визначає органи місцевого самоврядування в якості суб'єкту управління у сфері енергетичної ефективності. Такі органи, згідно з Законом, у межах своїх повноважень [44]:

- розробляють та затверджують місцеві енергетичні плани;
- затверджують місцеві цільові програми енергоефективності;
- приймають рішення щодо впровадження систем енергетичного менеджменту;
- мають право створювати місцеві цільові фонди для фінансової підтримки місцевих енергетичних планів, місцевих цільових програм енергоефективності, енергоефективних заходів та здійснюють контроль за використанням коштів таких фондів;
- реалізують енергоефективні заходи у відповідних населених пунктах, здійснюють контроль за виконанням таких заходів за умови, що такі заходи фінансуються з місцевих бюджетів;
- здійснюють моніторинг результатів упровадження енергоефективних заходів;
- здійснюють інші повноваження, визначені законом.

Системи енергетичного менеджменту, відповідно до Закону, впроваджуються з метою [44]:

- аналізу споживання паливно-енергетичних ресурсів;
- планування, реалізації та моніторингу результатів впровадження енергоефективних заходів;
- досягнення цілей Національного плану дій з енергоефективності;

– виконання інших заходів, спрямованих на підвищення енергоефективності споживачів енергії.

Системи енергетичного менеджменту впроваджуються відповідно до вимог національних стандартів України, гармонізованих з міжнародними стандартами, зокрема, групою стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) щодо систем енергетичного менеджменту ISO серії 50000 [26]. Основою ISO 50001 (Energy management systems – Requirements with guidance for use) є модель безупинного вдосконалення системи менеджменту, яка також використовується для інших добре відомих стандартів, таких як ISO 9001 та ISO 14001. На думку розробників стандарту, це полегшує інтегрування енергетичного менеджменту до загальної системи управління, спрямованої на покращення якості та екологічний менеджмент.

ISO 50001 встановлює так звану «рамкову структуру» вимог до організацій (framework of requirements) [82]:

- розробити політику ефективнішого використання енергії;
- визначити цілі та завдання, які б відповідали розробленій політиці;
- використовувати дані, щоб краще розуміти та приймати рішення щодо використання енергії;
- вимірювати результати;
- перевіряти, наскільки добре працює політика;
- безупинно покращувати енергетичний менеджмент [82].

Важливо також зазначити, що упровадження вимог ISO 50001:2018 [83] сприяє прогресу у досягненні чотирьох Цілей сталого розвитку ООН 2030, що має позитивний вплив на забезпечення стійкості та сталий розвиток територій і громад (рис. 2.3).

До зазначених чотирьох цілей належать [62]:

- ціль 7: Відновлювана енергія;
- ціль 11: Сталий розвиток міст та спільнот;
- ціль 12: Відповідальне споживання;
- ціль 13: Боротьба зі зміною клімату [62].

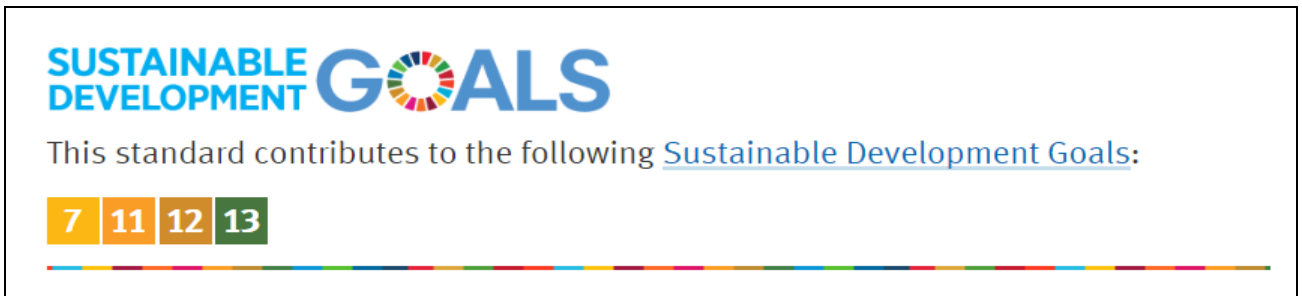


Рис. 2.3. Перелік Цілей сталого розвитку ООН 2030, досягненню яких сприяє упровадження вимог ISO 50001:2018 [83]

У 2019 році національним Технічним комітетом зі стандартизації ТК-48 «Енергозбереження» було підготовлено гармонізований стандарт ДСТУ ISO 50001:2020 (ISO 50001:2018, IDT) «Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання», який був прийнятий та набув чинності з 15 вересня 2020 року [26].

Також слід зазначити, що для забезпечення належного функціонування системи енергетичного менеджменту Закон України «Про енергетичну ефективність» [44] зобов'язує електропостачальників, постачальників природного газу, теплопостачальні організації надавати за запитом органу місцевого самоврядування інформацію про обсяги поставленої ними енергії та інформацію про спожиту енергію споживачами, розміщеними в межах території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, з урахуванням законодавства про захист персональних даних та забезпечення комерційної таємниці.

Підкреслимо, що саме результативний енергоменеджмент має бути методологічною та методико-технологічною основою реалізації стратегічних планів і тактичних завдань щодо модернізації житлово-комунальної сфери й інфраструктури міста у повоєнний період. Тому, враховуючи, що енергетичний менеджмент є вагомим компонентом стратегічного управління, важливо, щоб робота системи енергетичного менеджменту в конкретній територіальній громаді спиралася на ключові стратегічні

документи розвитку такої громади, і перш за все – на План дій сталого енергетичного розвитку громади.

Слід зазначити, що сьогодні Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України (далі – Держенергоефективності) вже провело значну роботу щодо запровадження систем енергоменеджменту в територіальних громадах. Так, у лютому-березні 2023 року Держенергоефективності розробило зразки документів (зокрема, наказ про впровадження системи енергоменеджменту та план заходів з реалізації впровадження і функціонування систем енергетичного менеджменту [18; 23]) та надало відповідні роз'яснення органам публічного управління щодо впровадження систем енергоменеджменту, підкреслив, що це – універсальні приклади документів, які потрібно розробити усім органам державної влади та місцевим органам виконавчої влади відповідно до вимог постанови Уряду від 23.12.2021 № 1460 «Про впровадження систем енергетичного менеджменту» [41]. Наказом визначається відповідальний (на рівні керівника органу або його заступника) за впровадження системи енергетичного менеджменту, а також структурний підрозділ або особа із покладеними обов'язками щодо створення цієї системи (енергоменеджер). Планом встановлюються завдання для конкретних структурних підрозділів, щоб забезпечити цілісний і системний підхід до роботи системи енергоменеджменту. Особа, яку призначено енергоменеджером, в тримісячний термін має розробити Декларацію енергетичної політики та план функціонування системи енергоменеджменту. Розробка даних документів – найперші кроки на шляху організації якісного управління енергоспоживанням.

Втім, налагодження системи енергетичного менеджменту дає змогу не тільки створювати умови для розумного управління енергоспоживанням та підвищення рівня енергоефективності як на територіях міст та окремих населених пунктів, так і країни в цілому (завдяки некапіталоємним заходам можна досягти економії енергоресурсів в середньому від 5% до 15%). Як

ззначалося вище, ефективний енергетичний менеджмент також є важливим фактором підготовки до викликів енергобезпеки, що особливо важливо в умовах правового режиму воєнного стану в Україні.

Отже, нові виклики щодо забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територіальних громад в Україні, зокрема у повоєнний період, вимагають, насамперед, модернізації та відбудови всіх інфраструктурних об'єктів, постраждалих під час війни, а також продовження реалізації реформ у сфері ЖКГ. Втім, цей процес вимагає розроблення та прийняття виважених стратегій розвитку житлово-комунальної сфери міста, реалізація яких здійснюватиметься на основі застосування комплексного підходу та чітко визначених пріоритетів. У свою чергу, це вимагає запровадження системного підходу до стратегічного та операційного управління процесами відновлення, зокрема посилення ролі та вдосконалення системи енергетичного менеджменту як інструменту забезпечення енергоефективності та енергозбереження на рівні міста, а також вдосконалення самої енергетичної інфраструктури – основи господарського комплексу міст та територіальних громад.

2.2. Менеджмент-орієнтовані підходи та інструменти в управлінні розвитком житлово-комунального господарства міста

Сьогодні до сфери публічного управління проникають опрацьовані та визнані у світі підходи, інструменти, методи та технології менеджменту, які «запозичені» з бізнесу, та вироблені, зокрема, корпораціями [35; 55; 73; 80; 81; 85; 86; 89] (про один з них – енергоменеджмент – вже йшлося у попередньому підрозділі). Найбільшого застосування знайшов програмно-цільовий інструментарій менеджменту (стратегічне планування, програмування та прогнозування, проектування, метод сценаріїв, інші методи та інструменти, що узгоджують ієрархічні цілі, завдання, засоби та необхідні для їх реалізації ресурси із формуванням матриці відповідальних осіб за виконання цих завдань) та корпоративний (розгляд діяльності держави як

процесу надання послуг населенню, запровадження кластерної моделі діяльності та забезпечення її інноваційності, міжмуніципальне співробітництво, державно-приватне партнерство, використання командних технологій менеджменту). Також набуло поширення освоєння місцевим самоврядуванням таких нових для нього сфер, як муніципальний маркетинг (маркетинг території, маркетинг житла, маркетинг землі, маркетинг зон господарської забудови, маркетинг інвестицій, ресурсів, туристичний маркетинг), вимірювання досягнень / оцінювання результатів (Performance Management), реінжиніринг бізнес-процесів у публічних установах, бенчмаркінг тощо [3–5; 9; 35; 37; 66; 71; 73; 74; 79].

Виходячи з результатів попередніх досліджень, зокрема, щодо аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду і кращих практик публічного управління розвитком ЖКГ міста (див. п. 1.3), а також на основі джерела [66], нами здійснено систематизацію комплексу інноваційних для сфери публічного управління розвитком ЖКГ міста інструментів, застосування яких має сприяти забезпеченню ефективності, результативності та якості діяльності органів місцевого самоврядування, комунальних та приватних підприємств, служб, керуючих компаній у галузі ЖКГ щодо задоволення потреб споживачів у житлово-комунальних послугах (рис. 2.4).

Слід зазначити, що вищевказані менеджмент-орієнтовані підходи та інструменти не є новими для умов України в цілому – вони активно застосовуються бізнесом, але у публічному управлінні, зокрема, у сфері ЖКГ, більшість з них ще не знайшла такого широкого застосування, хоча багато чого вже успішно опрацьовується, зокрема на місцевому рівні. Тому ми їх будемо вважати відносно інноваційними, тобто такими, що сприяють створенню такого продукту (підходу / технології / послуги), що призводить до якісної зміни стану системи, і яке, згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» [49], забезпечує конкурентоздатність створюваного продукту і сприяє підвищенню рівня та якості життя територіальної громади [66].

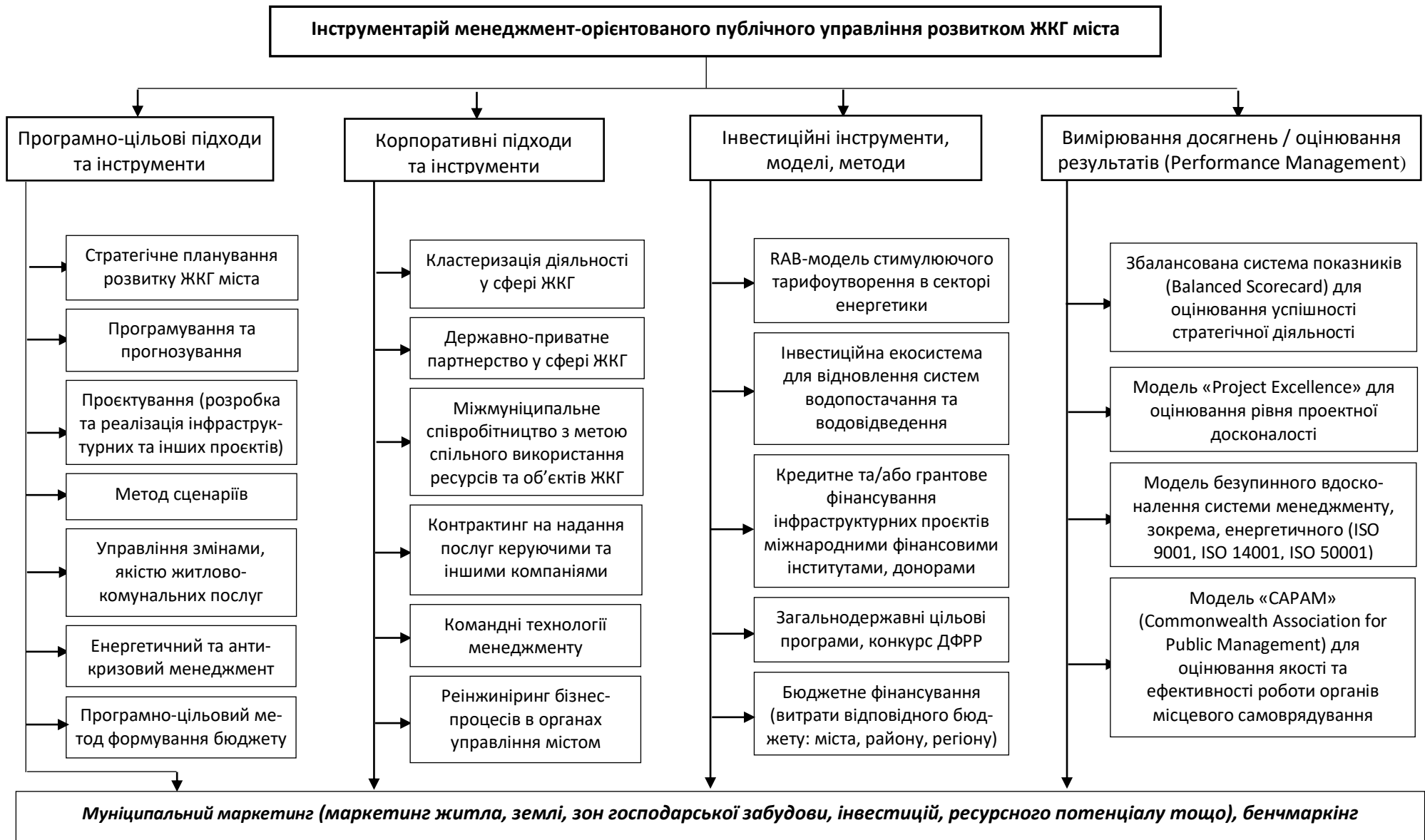


Рис. 2.4. Систематизація комплексу підходів та інструментів публічного управління розвитком ЖКГ міста (складено автором на основі джерела [66])

У контексті предмету нашого дослідження використання зазначених підходів та інструментів буде сприяти якісним змінам у галузі ЖКГ міста, забезпечувати конкурентоздатність надаваних житлово-комунальних послуг і призведе до істотного підвищення рівня та якості життя територіальної громади в цілому. Обґрунтуємо це твердження.

Для цього розглянемо детальніше програмно-цільові підходи та інструменти управлінської діяльності, до яких, зокрема, віднесено стратегічне планування, енергетичний та антикризовий менеджмент. У праці [34] зазначається, що саме вони можуть стимулювати розвиток економіки в територіальних громадах і сприяють плавному переходу від екстреного реагування на ситуацію до реалізації та досягнення визначених стратегічних цілей розвитку цієї громади. Автори [34] характеризують виклики місцевого економічного розвитку в умовах війни та повоєнного відновлення, і зазначають, що сьогодні пріоритетним завданням органів місцевого самоврядування є забезпечення «максимальної ефективності в управлінні ресурсним потенціалом відповідних територій (зокрема, включення людського капіталу, фінансово-інвестиційного ресурсу, незадіяних земель в економічну діяльність), сприяння функціонуванню місцевого і релокованого бізнесу, створенню робочих місць, формування передумов для зростання надходжень до місцевих бюджетів» [34].

Ураховуючи, що зазначені підходи спрямовані на підвищення ефективності та результативності діяльності у різних сферах – як бізнесу, так і публічного сектору, виявляється доцільним спробувати проаналізувати цей управлінський інструментарій на предмет пошуку так званих «точок дотику і перетину» зі сферою житлово-комунального господарства, та обґрунтувати, які ж з вищевказаних інструментів будуть найбільш адекватні ситуації, що склалася у галузі ЖКГ міста, і як їх можна імплементувати у діяльність органів місцевого самоврядування, щоб підвищити ефективність управління процесами надання житлово-комунальних послуг.

Проведений нами аналіз наукових, нормативно-правових та інших джерел у сфері реформування та розвитку ЖКГ (див. пп. 1.1; 1.2) свідчить, що житлово-комунальна сфера, будучи галуззю довгострокових інвестицій, являє собою капітал (або надбання), що передається із покоління в покоління. Саме стан ЖКГ є індикатором якості міського середовища та відображає рівень так званого «багатства» мешканців будь-якого міста. Тому необхідною умовою забезпечення першочергових життєвих потреб кожного члена територіальної громади, його ефективної життєдіяльності, безпеки й особистісного розвитку є розвинуте житлово-комунальне господарство із якісними та доступними житлово-комунальними послугами, що вимагає забезпечення його керованого розвитку на основі використання програмно-цільового інструментарію.

Проблемам реалізації програмно-цільових (зокрема, стратегічного та проєктного) підходів у публічному управлінні, дослідженню рівня проєктної зрілості органу публічного управління, формуванню стратегічних і проєктних компетентностей у державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, застосуванню різних методів удосконалення, вимірювання та оцінювання стратегічної та проєктної діяльності в територіальних громадах, зокрема, оцінюванню суспільної корисності проєктів розвитку міста та/або територіальних громад присвячені праці Д. Г. Безуглого [7; 8], О. С. Кондратинського [28; 29], Т. В. Маматової [65; 73; 87], В. В. Тертички [58], А. С. Ушакової [40; 61], І. А. Чикаренка [65–69; 87], О. О. Чикаренка [65; 69; 87], Ю. П. Шарова [40; 61; 71; 71] та інших авторів. Авторка дослідження [67] стверджує, що проєктоорієнтована система стратегічного управління розвитком міста забезпечує суттєве підвищення результативності та ефективності публічноуправлінської діяльності завдяки цілеспрямованому формуванню комплексу проєктів як засобу реалізації стратегічних пріоритетів та цілей, оцінюванню їх суспільної корисності та стратегічній координації мікро- та макрорівнів системи, що в

сукупності спрямовує процес управління на отримання територіальною громадою певних колективних вигід [67].

Водночас ми дійшли до висновку, що питанням запровадження зазначених підходів та інструментів саме у процесі публічного управління розвитком ЖКГ міста, яке має свою специфіку, приділено недостатню увагу.

Про недостатність розроблення в сучасній вітчизняній і зарубіжній науці цих питань свідчить і відповідна практика діяльності у цій сфері: реформування галузі ЖКГ відбувається дуже повільно (вже майже три десятки років), а суттєвих змін (навіть у мирні часи) не відбулося. Не допомогли й інші сучасні реформи, зокрема, під час децентралізації у житлово-комунальній сфері залишилися ціла низка проблем, вирішенню яких має сприяти розвиток механізмів та інструментарію публічного управління житлово-комунальним господарством на рівні міста. До таких проблем, зокрема, віднесено:

- вкрай незадовільний матеріальний стан основних фондів комунальних підприємств міста, їх моральна та фізична зношеність (застарілість);
- недостатньо обґрунтовані тарифи на більшість житлово-комунальних послуг;
- низький рівень сплати за надані споживачеві житлово-комунальні послуги;
- майже відсутність інвестування в енергоефективні технології та системи збереження навколишнього середовища;
- багаторічна традиція неощадливого використання ресурсів;
- недосконалість систем обліку і контролю споживання послуг;
- неефективне управління, що, зокрема, обумовлено використанням застарілих методів управління як комунальними службами та суб'єктами господарювання, так і іншими організаціями та підприємствами галузі;
- відсутність системного (комплексного) підходу до управління розвитком ЖКГ міста з боку місцевих органів влади та управління;

– консерватизм мислення окремих керівників, наявність корупційної складової публічноуправлінської діяльності.

Усе зазначене та багато інших факторів призводять до щоденного погіршення стану фінансово-економічних показників роботи підприємств ЖКГ міста, та, відповідно, стану його інфраструктури.

Як зазначалося вище, керований розвиток системи ЖКГ міста вимагає наявності виваженої стратегії, без якої неможливо застосувати комплексний підхід до визначення стратегічних пріоритетів діяльності та побудувати складну та ефективну систему публічного управління галуззю, що забезпечить прозорість діяльності у житлово-комунальній сфері, моніторинг та контроль виконання заходів (проектів) стратегії, а також підвищить рівень та якість надання житлово-комунальних послуг для населення.

За результатами аналізу провідного європейського та світового досвіду у сфері публічного управління житлово-комунальним господарством нами зроблено припущення, що найбільш ефективною моделлю управління ЖКГ на рівні міста є змішана форма, яка поєднує у собі елементи німецької та французької моделей, і передбачає пріоритетне використання державно-приватної форми партнерських відносин, яка вже активно застосовується територіальними громадами, і разом із запровадженням інноваційних підходів, інструментів і методів (зокрема, програмно-цільового, корпоративного, маркетингового, проектного, кластерного та інших) зможе забезпечити підвищення ефективності, результативності та якості надання житлово-комунальних послуг кінцевому споживачеві, а також буде сприяти інфраструктурному розвитку адміністративно-територіальних одиниць, зокрема, на рівні міста. Саме міста, де проживає велика кількість людей, зокрема ті, що найбільш постраждали і були зруйновані під час війни, потребують якомога швидшого відновлення, що стає можливим за умов застосування зазначених вище інструментів у сучасній практиці публічноуправлінської діяльності.

Слід зазначити, що поняття «програмно-цільовий», зокрема у контексті методів та інструментів забезпечення ефективності певного виду діяльності, у тому числі, у житлово-комунальній сфері, означає характеристику процесу реалізації цілей вищого рівня (місії / генеральної мети / стратегічних пріоритетів та цілей) через їх декомпозицію до рівня конкретних завдань (проектів, програм), за допомогою яких можна чітко визначити терміни їх виконання та обсяг необхідних ресурсів (матеріальних, технічних, людських (трудова), фінансових тощо), здійснити розподіл відповідальності тощо, чим забезпечити ефективне та результативне управління процесами надання послуг, що реалізуються у цій сфері. У цьому контексті декомпозиція являє собою метод розукрупнювання або розкриття структури системи (її структуризації), за допомогою якого останню поділяють на окремі складові за певною ознакою. Тому перехід від стратегічних пріоритетів розвитку житлово-комунального господарства на основі застосування таких програмно-цільових інструментів, як проектування та програмування, є таким, що вже довів свою ефективність, і має застосовуватися у діяльності органу місцевого самоврядування з розвитку ЖКГ міста. Отже, використовуючи методи декомпозиції та структуризації можна побудувати своєрідний ланцюжок, який відображає послідовність реалізації процесів стратегічного планування із самого початку – від цілепокладання, і до отримання кінцевого продукту, а саме: стратегічний аналіз та синтез → стратегія розвитку ЖКГ міста → план заходів з її реалізації (формування портфелю проектів розвитку ЖКГ міста та визначення порядку їх реалізації) → щорічні програми розвитку житлово-комунальної сфери міста → цільові / бюджетні програми → проекти (детально розроблені проектні пропозиції із повною проектно-кошторисною документацією та визначеними джерелами фінансування). Такий підхід дозволяє отримати наскрізну систему результатів – від стратегічних ініціатив (програмно-цільова складова) до показників виконання програм і проектів з реалізації системи стратегічних та операційних цілей та завдань (ресурсна складова).

Підкреслимо, що означені інструменти орієнтовані на інноваційний розвиток не тільки ЖКГ міста, а й, насамперед, на розвиток усієї територіальної громади у напрямках, що узгоджені з нею; на досягнення кінцевих результатів діяльності, які виражаються через задоволення потреб і інтересів усіх членів територіальної громади, тобто на отримання громадою певних суспільних вигід, які пропонуємо розглядати крізь призму «задоволених потреб» [19]. У цьому контексті до вигід територіальної громади, які можуть бути отримані як результати реалізації проектів відповідної стратегії розвитку, можна віднести, зокрема, наступні: економічний розвиток, підвищення конкурентоспроможності; ефективне використання земельних ресурсів громади; ефективне використання комунальної власності громади; енергозбереження та енергоефективність, у тому числі за рахунок використання альтернативних джерел енергії (зеленої енергетики); якісні послуги з утримання та обслуговування житла і прибудинкових територій; якісні послуги з водопостачання, водовідведення, забезпечення теплом, газом; належне освітлення території; сучасна система прибирання сміття, поводження з твердими побутовими відходами, підтримка санітарного стану території та інші [35].

Проте, розроблення будь-яких стратегій розвитку пов'язано із необхідністю проведення ситуаційного аналізу (або аналізу стартових умов, який іноді також називають стратегічним аналізом) та маркетингового аналізу, який має бути основою здійснення будь-яких бізнес-процесів, насамперед, пов'язаних із задоволенням людських і суспільних потреб та інвестуванням. І стратегії розвитку ЖКГ міста не є винятком. Таким чином, ще одним ефективним інструментом управління розвитком житлово-комунального господарства є муніципальний маркетинг (або маркетинг території міста).

Саме маркетинг території (муніципальний маркетинг), є, як зазначається у працях [5; 31; 35], засобом отримання та передачі корисної інформації потенційним інвесторам: чим точнішою і повнішою є інформація,

тим ефективнішою буде стратегія. Необхідність застосування маркетингового підходу обумовлена диференціацію ринкового попиту, появою нових соціальних груп зі специфічними потребами та інтересами, зростанням громадських рухів та інших груп тиску, що мають вплив на формування різноманітних муніципальних політик, недостатнім фінансуванням програм та проектів місцевого розвитку через дефіцит місцевих бюджетів тощо.

Включення до складу стратегії розвитку ЖКГ міста плану маркетингових досліджень і комунікацій та його успішна реалізація буде сприяти обізнаності як громади, так і інвесторів у перевагах та інвестиційних пропозиціях міста, які можуть стосуватися як його інфраструктури, так і процесів надання житлово-комунальних послуг, а також забезпечувати залучення інвестицій до ЖКГ міста, що буде сприяти сталому розвитку територіальної громади і підвищенню її конкурентоспроможності.

Маркетингове обґрунтування стратегії здійснюється на підставі комплексу маркетинг-мікс, який у науковій літературі добре відомий як комплекс «4P» (Product, Price, Place, Promotion) [30] та SWOT-аналізу (аббревіатура від англійської strength – сила, weakness – слабкість, opportunities – можливості, threats – загрози) [58; 72], який являє собою виконання типового набору аналітичних процедур (аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища), орієнтованих на отримання певної інформації (визначення зовнішніх можливостей та загроз, сильних та слабких сторін). Саме SWOT-аналіз є входом до блоку стратегічного синтезу для розробки стратегії, зокрема з розвитку житлово-комунальної сфери. Можна вважати SWOT-аналіз своєрідною системною оболонкою, яка окреслює коло здійснюваних під час стратегічного аналізу процедур.

Крім аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів до стратегічного аналізу входить також аналіз конкурентоспроможності міста, який безпосередньо пов'язаний із маркетингом території, про який ми писали вище.

Виокремлюються два основні етапи проведення SWOT-аналізу [69], які пов'язані з діагностуванням та прогнозуванням:

Етап 1. Аналіз поточної ситуації (діагноз) – аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів; оцінка зовнішніх факторів (експертиза); оцінка внутрішніх факторів (експертиза) (аналізується стан ЖКГ на даний момент, визначаються його конкурентні переваги / недоліки).

Етап 2. Аналіз майбутнього (прогноз) – прогнозування тенденцій розвитку для кожного зовнішнього фактору; розробка вимог та рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного внутрішнього фактору; формулювання стратегічного бачення ЖКГ; обґрунтування «векторів руху» по кожному напрямку діяльності у галузі ЖКГ [69].

Застосування різних видів аналізу (стратегічного, проектного, маркетингового, SWOT-аналізу, бенчмаркінгу) має бути невід'ємною складовою стратегічного планування розвитку житлово-комунальної сфери. На підставі результатів аналізу та маркетингових досліджень робиться висновок про можливість, доцільність та актуальність реалізації відповідної стратегії (програми) розвитку, про її орієнтацію на кінцевого споживача, на соціально-визначений результат та справедливий розподіл ресурсів серед певних груп населення [66; 72].

У свою чергу, слід зазначити, що розробка і реалізація маркетингових програм у різних сферах життя територіальної громади є складною та актуальною проблемою місцевого соціально-економічного розвитку. Це пов'язане з тим, що далеко не завжди керівники міст розуміють значимість і необхідність системного просування позитивної інформації про територію міста з метою створення сприятливого ставлення інвесторів до нього, а також до послуг та продукції, що випускається на цій території. Тому дуже важливим є розробка у складі стратегії розвитку ЖКГ плану маркетингових досліджень і комунікацій, а також інвестиційного паспорту міста, реалізація яких буде сприяти обізнаності як громади, так і інвесторів у перевагах та

інвестиційних пропозиціях міста, які можуть стосуватися як інфраструктури міста, так і процесів надання житлово-комунальних послуг, і тим самим забезпечувати конкурентоспроможність територіальної громади.

Розглянемо ще один ефективний інструмент, який пропонуємо застосовувати для підвищення ефективності та результативності діяльності з управління процесами надання житлово-комунальних послуг – кластерний підхід.

Результати аналізу зарубіжного досвіду розвитку муніципальних утворень свідчать, що кластерний підхід є дієвим інституційним механізмом реалізації стратегічних пріоритетів, зокрема, у сфері розвитку житлово-комунального господарства та комунальної інфраструктури міста, при цьому його ефективність проявляється, насамперед, у процесах управління інноваційним розвитком будь-якого господарського комплексу різних соціально-економічних територіальних утворень – від рівня окремої територіальної громади до рівня цілих галузей національної економіки [66; 74].

Теоретичні та практичні аспекти формування кластерів отримали значного розвитку завдяки ряду робіт відомих зарубіжних дослідників-економістів, таких як А. Маршал [57; 78], М. Портер [39], Й. Шумпетер [77], Р. Мартін та П. Санслі [90], а також вітчизняних науковців, зокрема таких, як: О. Ю. Бобровська [9], М. П. Войнаренко [11], В. М. Геєць [13; 14], А. В. Григорович [15], В. О. Гусєв [16; 17], О. В. Димченко [21], С. І. Соколенко [56], О. М. Тищенко та М. О. Кизим [59], І. А. Чикаренко [64; 66; 74], В. І. Чужиков [70] та інші. Проте, у науковому середовищі існують різні трактування дефініції «кластер».

Так, А. Маршал визначав, що кластер (від англ. cluster – група, скупчення) – це сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних між собою компаній у відповідних галузях, спеціалізованих постачальників, а також причетних до їх діяльності організацій (університети, торгові об'єднання, агентства із стандартизації), що, конкуруючи між собою, водночас проводять спільну роботу [57].

Дуже близьким до першого є визначення дефініції «кластер» М. Портером: кластер (промислова група) – це група близьких, географічно взаємозалежних компаній і пов’язаних з ними організацій, які спільно діють у певному виді бізнесу, характеризуються спільністю напрямків діяльності й взаємодоповнюють один одного [39]. При цьому автор зазначав, що ціллю виникнення кластеру зазвичай є отримання певних конкурентних переваг.

На конкурентоспроможності та концентрації як основних ознаках кластеру акцентує В. Чужиков: «кластер – конкурентоспроможна організаційна форма територіально-ієрархічної моделі виробництва з різними рівнями локалізації, яка дає максимальний господарсько-соціальний ефект через мінімізацію видатків у порівняно подібних галузях, та в основі кластерної системи передбачає таку передумову, як концентрація» [70].

Про концепцію формування кластеру на основі інтеграції «4К» (Концентрації, Конкуренції, Конкурентоспроможності, Кооперації) йдеться у праці [66]. Так, для забезпечення ефективності діяльності кластеру у житлово-комунальній сфері, згідно з думкою авторки дослідження, він має будуватися на принципах концентрації, конкуренції, конкурентоспроможності, кооперації, а саме:

- концентрація діяльності у межах локальної території (у контексті нашого дослідження – це місто);

- конкуренція між всіма учасниками кластера (боротьба комунальних та інших підприємств, у тому числі приватних, розташованих на території міста, за споживача відповідних житлово-комунальних послуг та за його утримання);

- конкурентоспроможність на ринку житлово-комунальних послуг міста, яка обумовлюється спеціалізацією комунальних та інших підприємств, високою якістю надаваних послуг (на рівні передових вітчизняних або європейських стандартів) і взаємодоповнюваністю учасників кластеру;

- кооперація як необхідна умова корпоративної форми господарювання, яка передбачає залучення до діяльності житлово-

комунального кластеру організацій зі споріднених галузей та сфер управління, що може забезпечити синергетичний ефект їх діяльності та стати додатковим стимулом для спільного зростання [66].

О. Димченко, досліджуючи питання реформування житлово-комунального господарства в Україні [21], зазначав перспективність переходу ЖКГ міста на кластерну модель, обґрунтовуючи це тим, що кластери як організаційні структури (різновиди об'єднання) мають наступні риси, відмінні від інших організаційних форм: як правило, вони мають регіональний (локальний) характер; особливий і розвинутий механізм взаємодій, де формальні (договірні) і неформальні відносини допускають безліч моделей і варіантів побудови і реалізації ділових відносин; націленість на стратегію підприємництва, конкурентної боротьби, інноваційного розвитку; пріоритетне відношення до оцінки і розвитку інтелектуального капіталу і механізм стимулювання учасників кластера; об'єднання зусиль суб'єктів різного функціонального і суспільного призначення (влада, наука, бізнес, торгівля тощо) [21].

У дослідженні [67] надано визначення муніципального кластера: це «мережева ділова одиниця, що створена з огляду на задоволення інтересів членів територіальної громади під егідою органу місцевого самоврядування, за його безпосередньою (рольовою) або опосередкованою участю (через існуюче або новостворене комунальне підприємство), яка інтегрує та координує діяльність учасників (підприємств малого й середнього бізнесу, комунальних підприємств, науково-дослідних, освітніх, громадських та інших некомерційних організацій) з метою підвищення конкурентоспроможності кожного з них, самого кластера й територіальної громади в цілому» [67].

На наш погляд, до житлово-комунального кластеру (далі – ЖКГ-кластер) можуть входити представники різних структур, і, насамперед, зі сфери публічного управління та самоуправління, а також освітньо-наукових, громадських та інших організацій різних форм власності (наприклад,

підрозділи органів місцевого самоврядування, які опікуються питаннями житлово-комунального господарства, благоустрою, інфраструктурного розвитку, екологічного стану міста; комунальні галузеві підприємства; органи самоорганізації населення, зокрема, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ); заклади вищої освіти, які готують фахівців у сфері архітектури та дизайну, інженерних та комунікаційних мереж, електроенергетики тощо; транспортні підприємства; підприємства із сортування твердих побутових відходів, сміттєпереробні підприємства – виробники продукції (підприємства малого та середнього бізнесу) тощо).

А. Меліхов та В. Дяченко у роботі [32] акцентували на значимості кластерного підходу до розвитку соціальної сфери і уточнили дефініцію соціально-орієнтованого кластеру – це «регіональна система взаємодіючих організацій та установ різних галузей господарювання та форм власності, діяльність яких може сприяти вирішенню проблем соціальної сфери, забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку територій та покращенню конкурентних позицій підприємств-учасників кластера за рахунок використання інноваційних технологій». На нашу думку, це достатньо вдале визначення, проте ми не можемо погодитися з тим, що діяльність кластеру сприяє вирішенню проблем тільки соціальної сфери. Кластер являє собою корпоративну форму господарювання на території, і саме перехід на кластерну модель організації діяльності у місті створює умови для розвитку і забезпечення конкурентоспроможності підприємств, які є основною податковою базою міста та інструментом забезпечення зайнятості його населення. Кластери можуть формуватися в абсолютно різних сферах – туризм, легка промисловість, сільське господарство, освітня діяльність, ІТ-сфера, машинобудування, металургія, хімічна промисловість, охорона здоров'я, екологія, поводження з твердими побутовими відходами, і, звичайно, житлово-комунальна сфера. За географічною ознакою (масштабом охоплення території) кластери поділяються на локальні (місцеві або муніципальні), міжмуніципальні, регіональні та національні.

С. Баженов уводить дефініцію «житлово-соціальний кластер», у яку вкладає наступний зміст: «локальна горизонтально розподілена сукупність взаємопов'язаних учасників фінансової, соціальної, інвестиційної та економічної діяльності, здійснення якої на основі узгодження інтересів сторін має забезпечити раціональне використання житлово-соціальних активів, відповідальне надання життєво важливих послуг, оптимізацію системи розрахунків, комплексне впровадження інноваційних технологій» [6]. На наш погляд, таке визначення теж містить привід для дискусії: кластер має бути не просто «сукупністю взаємопов'язаних учасників...». Він має бути інтеграційним об'єднанням суб'єктів господарської діяльності, в якому всі учасники поєднуються певними зв'язками, причому ці зв'язки можуть бути не тільки горизонтальними, а й вертикальними.

Застосування кластерного підходу як одного з інструментів smart-city для розвитку соціально-гуманітарної сфери в Україні також розглядається у праці І. Хожило та Н. Липовської [84]. Авторки публікації зазначають, що основним механізмом державного управління в мегаполісі є встановлення взаємодії в тріаді «влада – бізнес – громада» та узгодження їх інтересів (бізнес – «тут і зараз», громада – «добробут» наших дітей», держава – «добробут громадян») [84], що є однією з ключових ознак кластерної діяльності.

Є. Гавриличенко у своїй роботі [12] має інший погляд на контент і функціональне призначення ЖКГ-кластеру. Він розглядає житлово-комунальні кластери як сукупність областей України, житлово-комунальні господарства яких мають спільні риси стосовно рівня розвитку, фінансового стану підприємств цієї галузі, рівня заборгованості населення за житлово-комунальні послуги та інших показників. Тобто, фактично мова йдеться не про кластери як регіональні (або територіальні) господарсько-економічні системи, а про класифікацію житлово-комунальних господарств за певним набором характеристик. За даними статистичної обробки, проведеної автором, він розподілив усі регіони України на три кластери (категорії) за

показниками рівня розвитку ЖКГ. До першого кластеру увійшли області, що характеризується низьким рівнем розвитку ЖКГ (Донецька, Луганська, Харківська, Дніпропетровська). Другий кластер складається з 13 регіонів, що мають середні показники, тобто регіони цього кластера характеризуються середнім рівнем розвитку ЖКГ (АР Крим, Вінницька, Запорізька, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Сумська, Херсонська, м. Київ). До третього кластеру увійшли 10 областей, що залишилися, які характеризуються високим рівнем розвитку ЖКГ [12]. Такий підхід до структуризації областей України за показниками рівня розвитку ЖКГ є цікавим, але він має інші цілі та зміст, ніж те, що пропонується у нашому дослідженні (обґрунтування доцільності запровадження кластерної моделі розвитку житлово-комунального господарства міста).

Отже, з урахуванням попередніх міркувань нами визначено поняття «житлово-комунальний кластер міста», під яким будемо розуміти інтеграційне об'єднання розташованих на території міста суб'єктів господарської діяльності різних форм власності (державних і комунальних служб і підприємств, проектних організацій, освітніх і науково-дослідних установ, підприємств малого й середнього бізнесу, органів самоорганізації населення тощо), діяльність якого ґрунтується на принципах концентрації, конкуренції, конкурентоспроможності та кооперації, і спрямована на задоволення споживчих потреб територіальної громади міста у якісних житлово-комунальних послугах.

Слід зазначити, що реалізація кластерної діяльності буде успішною, якщо вона супроводжується виробництвом таких продуктів, технологій або послуг, які відрізняються новизною, є конкурентоспроможними (затребуваними на відповідному ринку) і такими, що підвищують рівень і якість життя населення (або певної цільової групи) через зміни, які вона вносить у відповідну сферу життєдіяльності [1; 2; 14; 16; 17; 24; 66; 74]. Зазначене є головними ознаками інноваційної діяльності. Разом із тим,

зрозуміло, що у сфері ЖКГ складно винайти абсолютні інновації і розробити абсолютно нові, інноваційні житлово-комунальні послуги (так зване «ноу-хау»), які ще у світі ніхто не надавав, і які будуть затребуваними у споживачів. Втім, на прикладі муніципальної системи водовідведення та очищення стоків, яка за своїм призначенням має бути потужним технічним та технологічним комплексом (а по суті є ключовим «центром витрат» для цивілізованого міста), можна відзначити, що однією з таких відносних інновацій є розвиток біоенергетичних кластерів, які можуть забезпечити власні технологічні потреби підприємств водовідведення, а також стати основою енергетики міста. Світовий досвід свідчить, що означений вище так званий «центр витрат» на основі запровадження кластерної моделі розвитку дуже швидко може перетворитися на «центр доходів» міста.

Отже, діяльність ЖКГ-кластеру можна вважати відносно інноваційною, тобто новою для умов українських міст, і такою, що засновується на передових європейських стандартах та технологіях, досвіді та кращих вітчизняних та зарубіжних практиках. Формування ЖКГ-кластеру міста має відбуватися з урахуванням величини й ступеня реалізації спільного потенціалу місцевої ринкової та комунальної інфраструктури.

2.3. Інвестиційні інструменти відновлення комунальної інфраструктури міста та забезпечення якості житлово-комунальних послуг

Для обґрунтування інвестиційних інструментів відновлення комунальної, зокрема, інженерно-технічної інфраструктури міста, спочатку проаналізуємо детальніше саме поняття комунальної інфраструктури та її вплив на якість міського середовища й надаваних житлово-комунальних послуг.

Аналіз стану наукового опрацювання проблеми дослідження, а саме: вивчення різних підходів до трактування понять, що стосуються питань

функціонування та організації діяльності у галузі ЖКГ, її нормативно-правового забезпечення, обґрунтування власного бачення щодо сутності окремих понять у житлово-комунальній сфері, дозволили дійти до висновку, що багато хто з науковців та практиків місцевого самоврядування ототожнює поняття «міська інфраструктура» або «інфраструктура міста» з поняттям «комунальна інфраструктура» або «інженерна інфраструктура» (так саме часто ототожнюються і поняття «міське господарство» і «комунальне господарство», хоча у літературі зустрічається і термін «міське комунальне господарство» [76]). Також іноді зустрічається термін «урбаністична інфраструктура», який є досить дискусійним у наукових колах. У контексті нашого дослідження далі будемо дотримуватися терміну «комунальна інфраструктура», оскільки він, на наш погляд, найбільш адекватно відображає призначення сукупності об'єктів житлово-комунального господарства, зокрема, житлового та нежитлового фонду, що знаходяться у комунальній та іншій власності: будівель, інженерних споруд, мереж та комунікацій, а також систем і технологій, що необхідні для функціонування певних галузей. Продуктом функціонування комунальної інфраструктури міста є житлово-комунальні послуги (з водопостачання та водовідведення, тепло- й газопостачання, поводження з твердими побутовими відходами тощо).

Діяльність комунальних та інших підприємств, що працюють у сфері житлово-комунального господарства, спрямована на забезпечення належного рівня та якості життя й праці населення. Місія цих підприємств полягає у своєчасному та якісному наданні житлово-комунальних послуг, які, згідно із законом України «Про житлово-комунальні послуги» [45], розподіляються на комунальні (постачання індивідуальним та колективним споживачам необхідних ресурсів – води (у тому числі гарячої), газу, тепла, електроенергії, а також їх розподіл та відведення, поводження з побутовими відходами, централізоване опалення тощо) та житлові (вирішення інших побутових проблем, зокрема, з підтримки роботи ліфтового господарства та поточного

ремонту спільного майна, прибирання внутрішньо-будинкових приміщень та прибудинкової території, виконання санітарно-технічних робіт, обслуговування внутрішньо-будинкових систем тощо) [45].

Від рівня та якості послуг, що надаються у сфері житлово-комунального господарства колективним та індивідуальним споживачам, від розвинення його комунальної інфраструктури, від результативності діяльності комунальних та інших підприємств, що обслуговують житлово-комунальну сферу, залежить добробут мешканців міста, благоустрій, екологічний та санітарно-епідеміологічний стан території, що, у свою чергу, покращує імідж місцевої влади та забезпечує довіру та позитивне ставлення територіальної громади до її дій.

Отже, стан комунальної інфраструктури міста безпосередньо впливає на якість міського середовища та житлово-комунальних послуг, що надаються населенню. Проте, залучення інвестування до підтримки належного стану інженерно-технічних мереж і споруд, що відповідають за доставляння (транспортування) цих послуг, є дуже складним процесом. У цьому контексті розглянемо поняття інвестиційної екосистеми як одного з інструментів відновлення такої важливої складової комунальної інфраструктури, як водопостачання та водовідведення.

Поточний стан комунальної інфраструктури міст України настільки незадовільний, що мова йде не про її модернізацію, а скоріше – про елементарне відновлення. Водозабезпечення та водовідведення, теплозабезпечення міст знаходиться у край занедбаному стані, й це давно зрозуміло не тільки експертам, а викликає серйозну тривогу самих широких кіл – як споживачів житлово-комунальних послуг, так і їх виробників. Необхідність такого відновлення – це виклик, який несе колосальні можливості з точки зору інтенсифікації не тільки місцевого економічного розвитку, а й міжнародного економічного співробітництва.

Значні інвестиції в інфраструктурні проекти, зокрема, з відновлення інженерно-технічних мереж, здатні задіяти потужний економічний

мультиплікатор – створення нових виробництв та робочих місць, збільшення надходження податків. Розвинутий внутрішній ринок може стати, й за певних умов обов'язково стане, змістовною базою і для експорто-орієнтованих можливостей. Бо навіть той слабкий ринок, який ми маємо сьогодні, вже створив можливості для виникнення значної кількості вітчизняних підприємств практично в усьому діапазоні – від інжинірингу до досить потужних виробництв. І вже сьогодні в Україні існує потужне коло компаній, що пропонують широкий діапазон рішень – від інжинірингу та автоматизації – до виробництва енергетичного обладнання, пластикових труб, ізоляційних матеріалів, реагентного обладнання та самих реагентів тощо. Вітчизняним бізнесом накоплений і певний досвід виконання робіт, у тому числі, високого рівня складності. Розвивається й напрямок навчання кваліфікованих менеджерів з управління інфраструктурними проєктами.

Слід зазначити, що інвестування в інфраструктуру міст приносить значно більший прогресивний ефект, ніж такий улюблений можновладцями України нескінченний ремонт доріг. По-перше, з огляду на будівельні нормативи – складно знайти іншу галузь, яка б була настільки пронизана корупцією, і масштаби втрат через таку корупцію напевно найбільші. По-друге, діапазон рішень щодо відновлення та модернізації інженерної інфраструктури значно ширший, а рівень технологічності таких рішень – значно вищий. На відміну від ремонтів доріг, розвиток інженерної інфраструктури здатний задіяти та ініціювати створення значно більшої кількості різних видів високотехнологічних вітчизняних продуктів, ніж пісок, гравій та асфальт. До того ж, задіяти значно більший діапазон інженерних та робочих спеціальностей. Для прикладу – за оцінками фахівців, тільки робота Фонду енергоефективності може сприяти створенню не менше 70 тис. робочих місць вже у перші три роки реалізації інфраструктурних проєктів. І це у той ще мирний час, коли для країни вже постала проблема потужного відтоку кадрів за кордон через безробіття та/або низький рівень особистого доходу.

Звісно, відновлення інфраструктури міст може принести не тільки прямі економічні вигоди територіальним громадам. Національна економіка отримає ще й цілий перелік опосередкованих вигід, що будуть неодмінним наслідком покращення якості життя українців, стану їхнього здоров'я, відповідно – зниження втрат на охорону здоров'я, втрат від тимчасової непрацездатності тощо.

Потужним викликом є нестача коштів у бюджетах різних рівнів. Саме нею, як правило, виправдовують недостатню увагу до проблем відновлення та розвитку інженерної інфраструктури міст. Але причин такої нестачі коштів досить багато, навіть не говорячи про корупцію, боротьба з якою майже ніколи не закінчиться.

По-перше – типова для вітчизняних органів місцевого самоврядування та органів державної влади відсутність системних стратегій та програм приводить до вкрай неефективного використання тих коштів, що вже є у бюджетах – як місцевих, так і у бюджеті Державного фонду регіонального розвитку. Далеко не поодинокі випадки, коли фінансуються не пріоритетні, не надважливі проекти, у той час, коли у населеному пункті ще не до кінця вирішені елементарні питання щодо забезпечення цивілізованих умов проживання, таких як централізоване водозабезпечення та водовідведення.

По-друге – дуже низький рівень використання можливостей залучення стороннього (кредитного або грантового) фінансування з боку міжнародних фінансових інститутів (далі – МФІ) та міжнародних донорів. Цей пункт пов'язаний з попереднім, оскільки відсутність стратегії та системної роботи над її реалізацією не дозволяє також системно відпрацьовувати можливості залучення коштів донорів та МФІ.

По-третє – кошти бюджетів «освоюються» за старим радянським принципом, у той час, коли вони можуть використовуватись як фінансовий інструмент у проектному фінансуванні – в якості «фінансового важелю» для залучення донорських коштів та кредитів МФІ.

Як результат невдалого фінансового менеджменту як на рівні держави, так і на рівні місцевого самоврядування, обсяг фінансування потреб ключових напрямків відновлення інженерної інфраструктури міста складає, у кращому випадку, хіба що відсотки від нагальної потреби. Так, Загальнодержавна цільова програма «Питна вода Україні» на 2011 – 2020 роки [46] отримала у 2018 році, уперше за багато років, мізерне фінансування на рівні 300 млн грн. А вже у 2019 році фінансування цієї програми не відбулося. Й навіть ці невеликі кошти були цілком витрачені на «освоєння» замість того, щоб залишити мінімум стільки ж за рахунок МФІ. Одна з ключових причин – відсутність чіткої стратегії відновлення та модернізації водопостачання, як на рівні держави, так і на рівні органів місцевого самоврядування (водночас, наприкінці 2021 року Законом України було затверджено нову Загальнодержавну цільову соціальну програму «Питна вода України» на 2022 – 2026 роки [47], яка ще очікує на свою реалізацію). У той же час, щодо відновлення систем водовідведення та очистки стоків – таких бюджетних програм навіть немає, ані на державному, ані на місцевому рівнях.

Отже, сьогодні можна стверджувати, що питання масштабних інвестицій у відновлення та модернізацію систем водозабезпечення та водовідведення в Україні зайшло у глухий кут. Системного, масштабного та комплексного інвестиційного процесу, окрім поодиноких прецедентів, у галузі не відбувається. І це – попри експоненціальне зростання реальної потреби у такому інвестуванні через близький до критичного рівень зносу інфраструктури.

Проблемою також є те, що сьогодні і досі не сформовано реально дієздатну базову екосистему такого інвестування, тому розраховувати на пошкваллення процесу у найближчому майбутньому поки ще не можна. Складається враження, що країна рухається у зворотному напрямку, віддаляючись від перспективи розв'язання хронічної проблеми недофінансування капітальної реновації водної галузі.

На початку 2000-х років була очевидною певна хвиля поживлення діяльності у сфері інвестування – підписувалися меморандуми з різноманітними міжнародними фінансовими інституціями, розроблялися інвестиційні проекти комплексної модернізації інфраструктури українських міст, і навіть підписувалися кредитні угоди під такі інвестиційні проекти – як із залученням державних, так і місцевих гарантій. Але, із закінченням першого десятиріччя 2000-х, така хвиля зійшла нанівець, залишивши за собою поодинокі успішно реалізовані проекти, велику купу підписаних, але нереалізованих проектних пропозицій, розчарування.

Отже, екосистеми підтримки інвестиційних процесів, не отримавши реальної бази проектів, так і не було сформовано. Тож, сьогодні дослідження питання: яка саме екосистема успішного інвестування потрібна українській «водній галузі», та як, вже маючи певний досвід, розбудувати таку екосистему, – залишається і досі актуальним.

Слід зазначити, що продуктивність екосистеми інвестування у галузь водопостачання та водозабезпечення залежить від наявності та належної якості елементів, що її складають, а також від стійкості системного зв'язку між цими елементами. Важливо мати не тільки відповідні нормативні акти та розвинуту інституціональну складову (органи влади, органи місцевого самоврядування разом з профільними бізнесами), а й експертні спільноти (наукові інститути, NGO та неформальні клуби), фінансові ресурси, фахівців та ідеї. Це забезпечить ефективне функціонування екосистеми на основі багатосторонніх взаємозв'язків. Наприклад, стан нормативного регулювання має відповідати рівню розвитку інститутів врядування та бізнесу, а форми доступу до фінансових ресурсів мають відповідати стану інституціонального розвитку підприємств та рівню забезпеченості кваліфікованими управлінськими кадрами.

Переходячи на більш предметний рівень, одразу варто зазначити, що важливим елементом екосистеми інвестицій у «водну галузь» є інвестиційні візії та їх носії – так звані візіонери. Візії стосуються пріоритетів та

горизонтів розвитку систем водопостачання та водовідведення, а візйонери мають активно просувати такі візйї.

Візйї мають базуватися на фаховому стратегічному плануванні інвестиційного та інфраструктурного розвитку міст та територій. Але ж нажаль, візйї розробляються не завжди якісно, а кількість візйонерів, що здатні та мають реальну можливість просувати такі візйї, явно не є достатньою.

Наступний важливий елемент – це інституційна спроможність та економіка, безпосередньо підприємств водопостачання та водовідведення. Спроможність формується територіальними громадами через систему управління. Система управління базується на відносинах власності. Специфічна форма «комунальної власності» не дає територіальним громадам відчуття реального володіння, користування та розпорядження майном.

Таким чином, територіальні громади не відчують правомочностей власності як права володіти, користуватися та розпоряджатися через відповідні органи місцевого самоврядування та управління комунальними підприємствами. Як наслідок – члени територіальних громад не відчують і відповідальності за цю власність. А саме відповідальність є одним із ключових стимулів до інвестування у відновлення та модернізацію активів, які, за відсутності такого інвестування, втрачають здатність приносити користь (тобто, забезпечувати отримання вигід територіальною громадою).

Тож пошук моделі управління, яка б давала територіальним громадам реальне відчуття власності над об'єктами інфраструктури водозабезпечення та водовідведення, а також над іншими об'єктами життєзабезпечення, і водночас стимулювала до прийняття відповідальних рішень щодо такого управління, є дуже актуальним.

Слід зазначити, що «здорова економіка» підприємств водопостачання та водовідведення також залежить від адекватної політики тарифоутворення. Економіка тарифоутворення має стимулювати інвестиції у відновлення та розвиток капітальних активів, а не стримувати таке відновлення. Система

«витрати плюс» працює неефективно, а процес затвердження так званих «інвестиційних програм» затягується, масштаби фондування таких програм відносно реальних потреб надто малі. Процес інвестування по таких програмах також затягується. Якщо підприємство отримує затвердження власної інвестиційної програми влітку, то воно не встигне до кінця року ефективно та якісно виконати навіть той мізерний обсяг робіт, що дозволяє зробити така інвестиційна програма. Відомий у світі перехід на стимулююче тарифоутворення за RAB-моделлю [36; 54] (див. п. 1.3), має стимулювати процеси залучення інвестицій на модернізацію електромереж і покращення інфраструктури, а також дозволить покращувати якість послуг з електропостачання. Проте, не зрозуміло, коли такий перехід відбудеться в нашій країні, та який вигляд ця RAB-модель набуде в українських реаліях.

Під час визначення джерел інвестування у водний сектор, як правило, згадуються два найбільш популярних: бюджетне фінансування та ресурси міжнародних фінансових інститутів (МФІ). Втім, у першому випадку стан розвитку екосистеми інвестування не дозволяє використовувати публічні фінанси ефективно. На жаль, можна стверджувати, що в країні і досі відсутня державницька позиція щодо пріоритету розвитку критичної інфраструктури, до якої віднесено насамперед енергетичну і водну підсистеми.

На наш погляд, для вирішення зазначених проблем слід додати у ст. 24-1 Бюджетного Кодексу України [10] положення щодо спрямування не менше 10% коштів Державного фонду регіонального розвитку саме на проекти з модернізації та розвитку інфраструктури водозабезпечення та водовідведення, як це зроблено у випадку фінансування енергоефективності та спортивної інфраструктури. Хоча при цьому виникає питання – невже спортивна інфраструктура є більш важливою, ніж водопостачання та водовідведення? (про такі популярні рішення окремих керівників на рівні міста ми вже писали вище).

Показовим є те, що вітчизняна банківська система серйозно не розглядається як джерело ресурсу інвестицій у системи водопостачання та

водовідведення, що є симптомом так званої «хвороби» української економіки. Кошти МФІ залишаються хіба що не найбільш значущим ресурсом потенційного масштабного інвестування, але нормативна база, що регулює їх використання, не відповідає потребам масштабної, динамічної та ефективної підготовки та реалізації інвестиційних проєктів. Бюрократизація, викликана намаганням формального та неформального контролю за рухом коштів та процесом проходження тендерів з боку центральних органів виконавчої влади зводить нанівець потужні можливості залучення ресурсу з боку таких міжнародних інституцій, як Світовий Банк, ЄІБ, ЄБРР, KfW та інші.

Окремої уваги потребують менш критичні, але вагомі елементи екосистеми, такі як наявність зрілого професійного середовища як носія відповідних знань та компетентностей, експертного середовища у формі неурядових організацій та професійних асоціацій, якісної державної політики та адекватної комунікаційної стратегії тощо.

Таким чином, прогрес у питанні модернізації критичної інфраструктури водозабезпечення та водовідведення шляхом масштабних інвестицій можливий лише за умови комплексного аналізу реального стану національної екосистеми інфраструктурних інвестицій та дієвих заходів щодо забезпечення її продуктивності.

Слід звернути увагу і ще на декілька інструментів залучення інвестування, за якими територіальні громади можуть отримати додатково до власного фінансовий ресурс на розвиток інфраструктури свого міста.

Традиційно першим таким напрямком є державна підтримка. Так, ст. 10 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [43] визначено можливість та порядок отримання субвенції на формування необхідної інфраструктури. Це потужний інструмент, який дозволяє суттєво покращити спроможність громад.

Однак, можливості державного бюджету є обмеженими, а в умовах децентралізації та руйнувань, що спричинила війна з рф, ще й концептуально

зосередженими на інших – загальнонаціональних – пріоритетах. Тож необхідні системні кроки опрацювання інших засобів інвестування в комунальну інфраструктуру міста, до яких пропонуємо віднести корпоративний підхід, тобто кооперацію територіальних громад з метою спільного використання наявних об'єктів інфраструктури. Прикладом таких об'єктів можуть бути водозабори, водоводи, очисні споруди з виробництва питної води, очисні споруди стічних вод та інші. Але запровадження корпоративного підходу має свої переваги та недоліки або протиріччя. З одного боку – територіальні громади є конкурентами щодо залучення інвестицій, розміщення виробничих потужностей, залучення людського ресурсу, й тому мають використовувати технології та інструменти сучасного маркетингу задля досягнення відповідних цілей та завдань. З іншого боку – саме задля досягнення цілей розвитку територіальної громади, а, відповідно, – залучення інвестицій та розміщення виробничих потужностей і використання людського ресурсу, громади мають навчитись об'єднувати свої зусилля та можливості. Звісно, це є певним викликом, але від реакції на цей виклик залежать як перспективи розвитку окремих територіальних громад, так і країни в цілому.

Третій напрямок – це державно-приватне (або публічно-приватне) партнерство. Цей потужний механізм залучення інвестицій регулюється в Україні Законом України «Про державно-приватне партнерство» [42]. У рамках такого партнерства можуть як використовуватись, експлуатуватись існуючі об'єкти, так і створюватись (будуватись, реконструюватись, модернізовуватись) нові об'єкти інфраструктури. З огляду на значний обсяг коштів, якого потребує розвиток таких фондоємних напрямків, як водозабезпечення та водовідведення, відновлення та розвиток іригаційних систем, транспортної та інформаційної інфраструктури тощо – публічно-приватне партнерство є достатньо потужним засобом залучення інвестицій. Як приклад такого партнерства зазначимо, що на сайті Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України [33] наведено Програму

державно-приватного партнерства у дорожній галузі, метою якої є залучення приватного сектору до існуючої в Україні дорожньої мережі за допомогою контрактів ДПП для сприяння покращенню якості дорожньої мережі та довгострокового обслуговування за рахунок приватних інвестицій (<http://roadppp.in.ua/>).

Окремо слід звернути увагу на таку сферу застосування механізмів державно-приватного партнерства, як будівництво та експлуатація об'єктів альтернативної енергетики. Завдяки бурхливому розвитку та здешевленню технологій, пов'язаних із видобутком енергій з таких джерел, як сонячне світло та вітер, альтернативна (зелена) енергетика стає все більш доступною та відкриває нові можливості для розвитку територіальних громад.

Четвертий напрямок – залучення коштів грантових програм міжнародних фінансових інституцій. Сьогодні реформа децентралізації – це ключова реформа, яка знайшла масштабну підтримку у міжнародних партнерів України, серед яких як державні, так і міждержавні об'єднання. Обсяг фінансової допомоги, яку ці партнери виділяють суб'єктам децентралізації в Україні через відповідні агенції є досить великим та постійно зростає. Також зростання обсягу фінансової допомоги обумовлено російською агресією в Україні.

Нажаль, далеко не всі територіальні громади вміють користуватися цими можливостями. З іншого боку – ті громади, що навчились це робити, вже встигли знайти вирішення досить широкого кола проблем, й продовжують вирішувати інші.

Вище вже зазначалося, що Мінрегіон вже розпочав роботу з реалізації Програми відновлення України [51]. Наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 09.12.2022 № 253 затверджено перелік проектів, які фінансуються за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам [48]. Насамперед, це стосується проектів з капітального ремонту, реконструкції та будівництва важливих об'єктів міської інфраструктури – лікарень, освітніх закладів, адміністративних будівель, котелень,

водопровідних споруд, станцій очищення води тощо. Визначено обсяги відповідних субвенцій (у тис. грн). Також на сайті Мінрегіону розміщено Програму з розвитку муніципальної інфраструктури [52]; є сторінка для Програми раннього відновлення України [53] (на жаль, станом на 01.03.2023 інформація про програму та проекти відсутня як на цьому сайті, так і на новому (Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, <https://mtu.gov.ua/>). Разом із тим, є надія, що ці проекти обов'язково будуть реалізовані, і допомога держави у фінансуванні проектів розвитку інфраструктури міст також буде реальною.

Зрозуміло, що задля успішної роботи по всіх напрямках, міста мають подбати також про розвиток відповідної управлінської та організаційної інфраструктури, про недопущення відтоку інтелектуального потенціалу, про підбір та навчання персоналу. Звісно, що це потребує певних витрат власних ресурсів та часу, але інвестиції у знання – це найкращі інвестиції, ці інвестиції неодмінно принесуть потужну віддачу, тому як найбільший дохід нам дають наші знання та вміння.

Задля посилення динаміки розвитку, успіху у конкурентній боротьбі за залучення інвестицій та ресурсів, територіальним громадам необхідно не тільки вчитись ефективно використовувати власний ресурс, а й взаємодіяти з іншими громадами та інститутами, зокрема з органами місцевого самоврядування, державними, бізнесовими, міжнародними фінансовими організаціями, установами та відомствами, інститутами громадянського суспільства тощо.

Висновки до розділу 2

Охарактеризовано особливості, проблеми та нові виклики публічного управління розвитком житлово-комунального господарства міста у мирний час та в умовах правового режиму воєнного стану, окреслено вектори його відновлення; систематизовано інструментарій, що застосовується у світі для

забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності як організацій та підприємств бізнес-сектору, так і органів публічного, зокрема, муніципального управління з метою підтримки інноваційного розвитку територій та громад, на базі чого запропоновано низку інноваційних для ЖКГ міста менеджмент-орієнтованих (програмно-цілевих, корпоративних, інвестиційних та інших) підходів, інструментів та моделей, які доцільно застосовувати у публічному управлінні розвитком ЖКГ міста.

Так, на підставі результатів аналізу наукових джерел за предметом дослідження побудовано концептуальну схему міжкатегоріальних зв'язків житлово-комунального господарства міста з господарським комплексом міста, що відображає роль та взаємозв'язки ЖКГ з іншими об'єктами господарського комплексу міста та з органами місцевого самоврядування (органами управління містом), які формують міську житлово-комунальну політику, розробляють відповідні стратегії та програми розвитку житлово-комунальної сфери, тим самим забезпечуючи її керований розвиток.

Показано, що стан ЖКГ у містах ще в умовах мирного часу мав низку дуже серйозних проблем. Питанням комунальної інфраструктури, модернізації інженерно-технічних споруд і мереж не приділялося належної уваги, що пов'язано, зокрема, із небажанням керівників міста витратити значний обсяг фінансових ресурсів і часу на явно непопулярні заходи. Особливо ці проблеми загострилися під час збройної агресії РФ, коли сотні тисяч людей втратили свої домівки та вимушені були переїхати на більш безпечні території, а ворог руйнував не тільки критичну інфраструктуру країни, а й знищував цілі міста, селища та інші населені пункти.

Охарактеризовано особливості ЖКГ в умовах правового режиму воєнного стану та нові виклики, перед якими опинилися органи публічного управління міст. Акцентовано, що російське вторгнення спровокувало появу ще одного фронту – фронту критичної інфраструктури, до якого віднесено і енергетичну систему міста. Після нанесення РФ ракетних ударів по підстанціях та інших енергетичних об'єктах України енергетична система

взагалі опинилася на межі, чим тимчасово спровокувала системну кризу не тільки в енергетиці, а й в усьому господарському комплексі країни. Тому одним зі стратегічних векторів повоєнного відновлення міст України є, насамперед, відбудова та ревіталізація енергетичної інфраструктури міст і територій, постраждалих під час війни. Реалізація цієї мети вимагає запровадження системного підходу до стратегічного та операційного управління цими процесами, зокрема посилення ролі та вдосконалення системи енергетичного менеджменту як інструменту забезпечення енергоефективності та енергозбереження, а також повного відновлення енергетичної інфраструктури міста у повоєнний період, що дозволить проаналізувати стан енергозабезпечення і використання енергії у громадах, організувати об'єктивний облік і контроль витрат усіх видів енергоресурсів, критично оцінити енергетичну ефективність використовуваних технологій, визначити резерви енергозбереження і запропонувати комплексну програму з підвищення енергоефективності, яка буде відповідати вимогам Стратегії ЄС з інтеграції енергетичної системи (EU Strategy for Energy System Integration) і реформам, передбаченим законодавчим пакетом ЄС «Чиста енергія для всіх європейців».

Показано, що системи енергетичного менеджменту впроваджуються відповідно до вимог національних стандартів України, гармонізованих з міжнародними стандартами, зокрема, групою стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) щодо систем енергетичного менеджменту ISO серії 50000. Підкреслено, що запровадження вимог ISO 50001:2018 сприяє прогресу у досягненні чотирьох Цілей сталого розвитку ООН 2030 (ціль 7: Відновлювана енергія; ціль 11: Сталий розвиток міст та спільнот; ціль 12: Відповідальне споживання; ціль 13: Боротьба зі зміною клімату), що має позитивний вплив на забезпечення стійкості та сталий розвиток територіальних громад. Підготовлено практичні рекомендації щодо запровадження систем енергоменеджменту в територіальних громадах, які враховано у діяльності Держенергоефективності.

Встановлено, що одним із першочергових завдань, яке необхідно виконати після перемоги над російською навалою в Україні, є відбудова інфраструктури міст, відновлення та модернізація місцевого житлово-комунального господарства, що має відбуватися у контексті змін і реформ, необхідних для забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад, і можна забезпечити шляхом розроблення та реалізації відповідних стратегій, програм та проєктів у цій сфері. Для забезпечення успішності реалізації цих програмно-цілевих документів у сфері ЖКГ міста потрібно застосовувати сучасний управлінський інструментарій, який дозволить підвищити ефективність стратегічної діяльності у місті, а також отримати синергетичний ефект від неї. Здійснено систематизацію комплексу інноваційних інструментів публічного управління, які доцільно використовувати для управління розвитком ЖКГ міста. Показано, що важливим завданням повоєнного періоду є інкорпорування менеджмент-орієнтованих підходів і моделей (програмно-цілевих, корпоративних та інших) до управління розвитком ЖКГ міста, зокрема на базі таких ключових інструментів та форм відносин, як державно-приватне партнерство, муніципальний маркетинг, кластерна модель організації діяльності тощо.

Доведено, що застосування маркетингового і кластерного інструментарію є відносно новим для вітчизняної системи публічного управління розвитком житлово-комунального господарства міста, втім європейський та світовий досвід свідчить, що їх запровадження зможе забезпечити підвищення ефективності, результативності та якості діяльності органів місцевого самоврядування, комунальних та приватних підприємств, служб, керуючих компаній у галузі ЖКГ щодо задоволення потреб споживачів у якісних житлово-комунальних послугах, а також буде сприяти інфраструктурному розвитку міста та конкурентоспроможності його територіальної громади.

На основі аналізу результатів наукового доробку щодо запровадження кластерної моделі розвитку, зокрема, у житлово-комунальній сфері,

запропоновано авторське тлумачення поняття «житлово-комунальний кластер міста»: це інтеграційне об'єднання розташованих на території міста суб'єктів господарської діяльності різних форм власності (державних і комунальних служб і підприємств, проектних організацій, освітніх і науково-дослідних установ, підприємств малого й середнього бізнесу, органів самоорганізації населення тощо), діяльність якого ґрунтується на принципах концентрації, конкуренції, конкурентоспроможності та кооперації, і спрямована на задоволення споживчих потреб територіальної громади міста у якісних житлово-комунальних послугах.

Зроблено висновок, що у сфері ЖКГ складно винайти абсолютні інновації і розробити абсолютно нові, інноваційні житлово-комунальні послуги, які ще у світі ніхто не надавав, і які будуть затребуваними у споживачів. Втім діяльність житлово-комунального кластеру можна вважати відносно інноваційною, тобто новою для умов українських міст, і такою, що засновується на передових європейських стандартах та технологіях, досвіді та кращих вітчизняних та зарубіжних практиках. Формування таких житлово-комунальних кластерів має відбуватися з урахуванням величини й ступеня реалізації спільного потенціалу місцевої ринкової та комунальної інфраструктури, а також із використанням інструментів управління проєктами.

Досліджено роль інвестиційних інструментів у відновленні комунальної інфраструктури міст та поліпшенні якості житлово-комунальних послуг. Показано, що значні інвестиції в інфраструктурні проєкти, зокрема, з відновлення інженерно-технічних мереж, здатні задіяти потужний економічний мультиплікатор – створення нових виробництв та робочих місць, збільшення надходження податків тощо. Визначено причини нестачі коштів на модернізацію, серед яких, зокрема, відсутність системних та узгоджених на всіх рівнях управління стратегій та програм; фінансування галузі не за пріоритетністю, а за остаточним принципом; низький рівень

використання можливостей фінансування з боку міжнародних фінансових інститутів та донорів, корупція.

Обґрунтовано шляхи залучення інвестицій, до яких, зокрема, віднесено створення інвестиційної екосистеми як одного з інструментів відновлення важливої складової комунальної інфраструктури – водопостачання та водовідведення. Показано, що продуктивність такої екосистеми залежить від наявності та якості елементів, що її складають, а також від стійкості системи зв'язків між ними. Запропоновано використання в енергетичному секторі європейського досвіду стимулюючого тарифоутворення на основі RAB-моделі. Показано, що перехід на стимулююче тарифоутворення за RAB-моделлю буде стимулювати процеси залучення інвестицій на модернізацію електромереж і покращення інфраструктури, а також дозволить покращити якість послуг з електропостачання.

Розглянуто можливості бюджетного фінансування, ресурсів МФІ та міжнародних донорів. Показано, що у першому випадку стан розвитку екосистеми інвестування не дозволяє використовувати публічні фінанси ефективно. Крім того, в умовах децентралізації та руйнувань, що спричинила війна з РФ, вони зосереджені, насамперед, на загальнонаціональних пріоритетах. Тому для вирішення зазначених проблем запропоновано у подальшому додати у ст. 24-1 Бюджетного Кодексу України положення щодо спрямування не менше 10% коштів ДФРР саме на проекти з модернізації та розвитку інфраструктури водозабезпечення та водовідведення, а також використовувати можливості отримання субвенцій. Кошти МФІ (Світового Банку, ЄІБ, ЄБРР, KfW та інших) залишаються найбільш значущим ресурсом для потенційного масштабного інвестування.

Як дієвий інструмент залучення фінансування задля спільного використання наявних об'єктів інфраструктури запропоновано використовувати корпоративні підходи та можливості державно-приватного партнерства. У рамках такого партнерства можуть використовуватись

(експлуатуватись) як існуючі об'єкти, так і створюватись (будуватись, реконструюватись, модернізовуватись) нові об'єкти інфраструктури.

Основні результати, отримані в розділі 1, опубліковані в працях [2; 4–6; 9–13; 16–18].

Список використаних джерел до розділу 2

1. Академічний бізнес-інкубатор: організаційно-методичне забезпечення впровадження інновацій : практ. посіб. / за заг. і наук. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : Принта, 2013. 120 с.

2. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. *Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації* : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.

3. Бабаєв В. М. Застосування проектного підходу у сфері реформування та розвитку ЖКГ України. *Управління проектами у розвитку суспільства : тези доп. ІХ міжнар. конф.* / відпов. за вип. С. Д. Бушуєв. Київ : КНУБА, 2014. С. 12–13.

4. Бабаєв В. М., Килимник І. І. Використання державно-приватного партнерства в системі управління ринком житлово-комунальних послуг. *Проблеми та перспективи розвитку державно-приватного партнерства у галузі житлово-комунального господарства : всеукр. наук.-практ. інтернет-конф.*, Харків, 1–28 лютого 2015 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. С. 3–5.

5. Бабаєв В. М., Торкатюк В. І. Класична концепція муніципального маркетингу та її роль у підвищенні конкурентоспроможності міста. *XXXVI научно-техническая конференция преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковской национальной академии городского хозяйства*, Харьков, 24–26 апреля 2012 г. : программа и тез. докл. : в 3 ч. / Мин-во образ. и науки, молод. и спорта Украины, Харьков. нац. акад. гор. хоз-ва. Харьков : ХНАГХ, 2012. Ч. 3 : Экономические науки. С. 101–103.

6. Баженов С. І. Кластерний підхід у розвитку житлово-комунального господарства регіону. *Економіка України*. 2012. №1. С. 27-32.

7. Безуглий Д. Г. Проекти реалізації стратегічних пріоритетів розвитку об'єднаних територіальних громад. *Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти* : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 139–144.

8. Безуглий Д. Г. Підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 11-12 (25-26). С. 89–97.

9. Бобровська О. Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. 284 с.

10. Бюджетний Кодекс України : Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI. Редакція від 01.01.2023, підстава – 2710-IX, 2709-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.

11. Войнаренко М. П. Кластери в інституційній економіці: монографія. Хмельницький: ХНУ, ТОВ «Тріада-М», 2011. 502 с.

12. Гавриличенко Є. В. Кластеризація регіонів України за рівнем розвитку житлово-комунального комплексу. *Харківська національна академія міського господарства* : наук.-техн. збірник. 2013. № 108. С. 18-25.

13. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України : монографія. Харків : Константа, 2006. 272 с.

14. Геєць В. М. Кластери і мережеві структури в економіці – тема досить цікава, але на сьогодні ще до кінця не вивчена. *Економіст*. 2008. № 10. С. 10-11.

15. Григорович А. В. Передумови кластеризації та обґрунтування логіко-структурної моделі кластеру житлово-комунального господарства міста. *Теорії мікро-макроекономіки* : збірн. наук. праць професорсько-викладацького складу і аспірантів ; за ред. Мальчина Ю.М., Ніколенка Ю.В. Київ : Академія муніципального управління, 2005. С. 171–177.

16. Гусєв В. О. Державна інноваційна політика: методологія формування і впровадження : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2011. 624 с.

17. Гусєв В. О., Горник В. Г. Кластерна модель інноваційної реструктуризації регіональної економічної систем. *Управління містом*. 2004. № 10 –12 (16). С. 140 –146.

18. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України : офіційний сайт. URL: <https://saee.gov.ua/uk>.

19. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 260 с.

20. Деякі питання оплати житлово-комунальних послуг в період воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України № 206 від 05.03.2022. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/zhkh/tarif/informatsiya-shhodo-priynyatih-normativno-pravovih-aktiv/postanova-kabinetu-ministriv-ukrayiny-vid-5-bereznaya-2022-r-%E2%84%96-206-deyaki-pytannya-oplaty-zhytlovo-komunalnyh-poslug-v-period-voyennogo-stanu/>.

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

22. Експертна дискусія «Стратегія повоєнного відновлення України». *Національний інститут стратегічних досліджень*. 24.05.2022. URL: <https://is.gd/WTbbgA>.

23. Енергетичний аудит та менеджмент: форми документів / Держ-енергоефективності : офіційний сайт. URL: <https://saee.gov.ua/uk/business/energy-audit-and-management>.

24. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

25. Інфраструктура – це комплекс взаємопов’язаних обслуговуючих структур чи об’єктів. URL: <https://presa.com.ua/aktualne/infrastruktura-tse-kompleks-vzaemopov-yazanikh-obslugovuyuchikh-struktur-abo-ob-ektiv.html>.

26. Керівництво з впровадження системи енергетичного менеджменту відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 50001:2018 ; авт.: А. Чернявський, Є. Іншеков, К. Яшина, О. Бориченко, О. Соловей, П. Пертко. Проєкт UNIDO/GEF «Впровадження стандарту систем енергоменеджменту в промисловості України», 2021. 137 с. URL: http://www.ukriee.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/EnMS-Practical-Guide-2021_Ukraine_ukr.pdf.

27. Ключниченко Е. Е., Дзюба І.М., Жуковський А. І. та ін. Міське господарство. *Енциклопедія сучасної України*. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. 2019. Т. 21. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=67952.

28. Кондратинський О. С. Формування громадянських компетентностей територіальних громад з використання програмно-цільових підходів: теоретичний аналіз. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 4-5. С. 70–78.

29. Кондратинський О. С. Інструменти оцінювання спроможності органів місцевого самоврядування в контексті демократичних перетворень публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 12. С. 53–61.

30. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2022. 880 с.

31. Лашенко О. Муніципальний маркетинг в системі муніципального управління. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр.* – Дніпропетровськ : ДРІДУ ПАДУ, 2005. Вип. 1 (19). С. 236–245.

32. Меліхов А.А., Дьяченко В.Р. Соціально орієнтований кластер як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств комунальної сфери. *Reporter of the Priazovskyi State Technical University. Section: Economic sciences*. 2018. № 35. С. 47–52.

33. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/>.

34. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: Антикризисні інструменти у воєнний та післявоєнний період : посібник для органів місцевого самоврядування. *Агентство США з міжнародного розвитку (USAID); Проект USAID «ГОВЕРЛА»*. Львів. 2022. 75 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16043>.

35. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська [та ін.]; за ред. Ю. П. Шарова. Київ : Атіка, 2009. 404 с.

36. Омельченко В. Досвід впровадження стимулюючого тарифоутворення в секторі енергетики серед провідних європейських країн. *Разумков-Центр*. 28.09.2021. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/dosvid-vprovadzhennia-stymuliuiuchogo-taryfotvorenna-v-sektori-energetyky-sered-providnykh-ievropeiskykh-krain>.

37. Осипенко І. Н., Дорофієнко В. В. Менеджмент в житлово-комунальному господарстві. Харків : Основа, 1999. 356 с.

38. Парламент запровадив мораторій на підвищення цін на газ і тепло : проєкт Закону України від 01.06.2022 № 7427. *Верховна рада України*. 29.07.2022. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/226329.html>.

39. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат. 2020. 424 с.

40. Практичні рекомендації з використання моделі проектної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад / авт. кол.: С.М.Серьогін, Ю.П.Шаров, О.А.Тертишна, А.С.Ушакова (та ін.). – Дніпро : ДРІДУ НАДУ-ДЦРМС, 2018. Вип. 5. 24 с. (Сер. «Бібліотека реформування місцевого самоврядування»).

41. Про впровадження систем енергетичного менеджменту : постанова Кабінету Міністрів України від 23.12.2021 № 1460. Редакція від 18.02.2023,

підстава – 1400-2022-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1460-2021-%D0%BF#Text>.

42. Про державно-приватне партнерство : закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. *Відомості Верховної Ради*. 2010. № 40. С. 91.

43. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157 VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 13. С. 91.

44. Про енергетичну ефективність : закон України від 21.10.2021 № 1818-IX. Редакція від 01.01.2023, підстава – 2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#n436>.

45. Про житлово-комунальні послуги : закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2018. № 1. Ст. 1.

46. Про Загальнодержавну цільову програму «Питна вода України» на 2011-2020 роки : закон України від 03.03.2005 № 2455-IV. *Відомості Верховної Ради*. 2005. № 15. Ст. 1.

47. Про Загальнодержавну цільову соціальну програму «Питна вода України» на 2022 – 2026 роки : закон України, опубліковано 15.02.2022. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/219438.html>.

48. Про затвердження переліку проектів, які фінансуються за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проектів у рамках Програми з відновлення України : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 09.12.2022 № 253. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/nakaz-vid-09.12.22-%E2%84%96-253.pdf>.

49. Про інноваційну діяльність : закон України закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. – Редакція від 05.12.2012 р., підстава 5460-17 // *Відом. Верховної Ради України*. – 2002. – № 36. – Ст. 266.

50. Про особливості регулювання відносин на ринку природного газу та у сфері теплопостачання протягом дії воєнного стану та подальшого відновлення : проєкт Закону № 7427 від 01.06.2022. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39737/>.

51. Програма з відновлення України. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://is.gd/WLDoqc>.
52. Програма з розвитку муніципальної інфраструктури. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://is.gd/plDgT5>.
53. Програма раннього відновлення України. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://is.gd/CPf0KS>.
54. RAB-модель регулювання для операторів систем розподілу. *Energy-365*. 25.05.2021. URL: <https://energy365.com.ua/tpost/eYu76xl8m1-rab-model-regulyvannya-dlya-operatorv-s>.
55. Робінс Стефан П., ДеЧенцо Девід А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи». 2002. 671 с.
56. Соколенко С. І. Кластери в глобальній економіці : монографія. Київ : Логос, 2004. 848 с.
57. Структура і основний зміст «Принципів економікс» Альфреда Маршалла. *Історія економічних учень*. 2005. URL: <https://library.if.ua/book/39/2636.html>.
58. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.
59. Тищенко О. М., Кизим М. О. та ін. Реформування житлово-комунального господарства: теорія, практика, перспективи : монографія / за заг. ред. О.М. Тищенко; НАН, Наук.-дослід. центр індустріальних проблем розвитку. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 368 с.
60. Удари по об'єктам електроенергетики України, 20.02.2023. *Україна 24/7. Новини. Війна*. URL: https://t.me/smg_ua1/.
61. Ушакова А. С., Шаров Ю. П. Вимірювання й оцінювання проєктних компетентностей членів об'єднаних територіальних громад. *Державне управління та місцеве самоврядування* : збірн. наук. пр. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. № 3 (38). С. 164–169.

62. Цілі сталого розвитку. ПРООН Україна. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>.
63. Чепіга Т. М. Комунальний майновий комплекс міста: теоретичні аспекти. *Державне управління: теорія та практика*. 2012. № 1. 10 с. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12CTNMTA.pdf>.
64. Чикаренко І. А. Кластерна модель інноваційного розвитку території: сучасний стан, проблеми та кращі практики. *Вісн. Акад. митної служби України* : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : АМСУ, 2013. № 1 (8). С. 112–120.
65. Чикаренко І. А., Маматова Т. В., Чикаренко О. О. Стратегія регіонального розвитку на основі смарт-спеціалізації: методологічні засади. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. № 1. С. 30–42. doi: 10.15421/152003.
66. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.
67. Чикаренко І. А. *Теоретико-методологічні засади формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад* : автореф. дис... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04 ; Дніпропетровський регіон. ін-т держ. упр. Національної акад. держ. упр. Дніпропетровськ, 2016. 40 с.
68. Чикаренко І. А. *Формування проектно-орієнтованої системи стратегічного управління розвитком міста* : автореф. дис... к-та наук з держ. упр. : 25.00.04 ; Дніпропетровський регіон. ін-т держ. упр. Національної акад. держ. упр. Дніпропетровськ, 2007. 20 с.
69. Чикаренко І. А., Чикаренко О.О., Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2018. Том 6. № 10. С. 54–61.
70. Чужиков В.І., Лук'яненко О.Д. Кластерна політика Європейського Союзу. *Економіка України*. 2013. №2 (615). С. 81–91.

71. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.

72. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в публічному управлінні : навч. посіб. у слайдах. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. 104 с.

73. Шаров Ю.П. , Чикаренко І.А. , Маматова Т.В. Науково-методичне забезпечення управління місцевим розвитком на засадах інноваційного менеджменту : наук. розробка. Київ : Вид-во НАДУ, 2013. 56 с.

74. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А. Інституційно-організаційні аспекти створення муніципальних кластерів. *Держ. упр. та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. № 1 (12). С. 179–191.

75. Шевська О. І. *Механізми державного регулювання житлово-комунального господарства на регіональному рівні* : автореф. дис... к-та наук з держ. упр. : 25.00.02 ; Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2010. 292 с.

76. Шилова Т. О. Міське комунальне господарство : навч. посіб. Київ : КНУБА, 2006. 272 с.

77. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Видавництво НаУКМА, 2011. 244 с.

78. Alfred Marshall Principles of Economics Prometheus Books, 1997. URL: <https://mind.ua/books/63-principi-ekonomichnoyi-nauki>.

79. Borysova V, Monastyrskiy T., Khrupovych G., Chaikivska S. Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. P. 306-315.

80. Drucker P.F. Management Challenges for the 21st Century, HarperCollins, New York, NY. 1999.

81. Drucker P.F. The Practice of Management. New York: Harper & Brothers. 1954.

82. ISO 50001 Energy management. URL: <https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html>.

83. ISO 50001:2018 Energy management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/69426.html>.

84. Khozhylo I., Lipovska, N. et al. Implementation of smart-city tools as a response to challenges in socio-humanitarian field in Ukrainian metropolises. *Acta logistica*, 2022. Vol. 9. Issue: 1. P.23-30. URL: https://actalogistica.eu/issues/2022/I_2022_03_Khozhylo_Lipovska_Chernysh_Antonova_Diegtiar_Dmytriieva.pdf.

85. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Management. Edition, 3. Publisher, Harper & Row, 1988. 777 p.

86. Molokanova, V.M., Borodin, Ye.I. & Tarasenko, T.M. Implementation of innovation management achievements in regional public governance practice. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. 11(9). P. 623-636. URL: https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_9/IJM_11_09_058.pdf.

87. Chykarenko I. A., Mamatova T. V., Chykarenko O. O. etc. Organizational and Legal Aspects of Elaboration of Amalgamated Territorial Communities Sustainable Development Strategies. *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11. Iss. 05. P. 1084–1093.

88. Sector Coupling and Energy System Integration. 2022. URL: <https://fsr.eui.eu/sector-coupling-and-energy-system-integration/>.

89. Shkilnyak M., Melnyk A., Monastyrskyi G., Vasina A., Ivanova O. & Dudkina O. Management of life activities of territorial communities under martial law conditions: challenges and response mechanisms. *Herald of Economics*, 2022. P. 197-206.

90. Sunsley P., Martin R. Conceptualizing Cluster Evolution Beyond the Life Cycle Model. *Regional Studies*. 2011. № 45 (10). P. 1299–1318.

91. Ukraine's recovery and reconstruction needs seen reaching \$411 bln. *World Bank : Reuters*. 22.03.2023. URL: <https://is.gd/8Fuuv6>.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИКО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА МІСТА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Механізми програмно-цільового управління розвитком житлово-комунального господарства міста

Сьогодні до сфери публічного управління проникають опрацьовані та визнані у світі підходи, інструменти, методи та технології менеджменту, серед яких найбільшого поширення знайшов програмно-цільовий інструментарій (стратегічне планування, програмування та прогнозування, проектування, метод сценаріїв, інші методи та інструменти, що узгоджують ієрархічні цілі, шляхи, засоби їх реалізації, необхідні ресурси), а також різноманітні засоби оцінювання (зокрема, збалансована система показників (balanced scorecard), що призначені для вимірювання та оцінювання ефективності стратегічної діяльності з розвитку організацій та підприємств як у сфері бізнесу, так і в сфері публічного управління).

Як зазначалося у попередньому підрозділі, термін «програмно-цільовий» означає характеристику процесу декомпозиції цілей вищого рівня (місії / генеральної мети / стратегічних пріоритетів та цілей до рівня конкретних завдань – проектів), за допомогою яких можна чітко окреслити терміни їх реалізації, обсяг необхідних ресурсів, призначити відповідальних за кожну окрему роботу та проєкт в цілому, чим забезпечити ефективне та результативне управління процесами надання житлово-комунальних послуг.

Підкреслимо, що означені інструменти мають бути орієнтовані на інноваційний розвиток не тільки житлово-комунального господарства, а й, насамперед, усієї територіальної громади, у напрямках, що узгоджені з нею; на досягнення кінцевих результатів діяльності, які виражаються через

задоволення потреб, інтересів та очікувань усіх членів територіальної громади; на отримання нею певних суспільних (колективних) вигід [3].

Зрозуміло, що після нашої перемоги однією з найгостріших проблем, що постане перед Україною, буде відновлення (ревіталізація) галузі ЖКГ. Складність розв'язання цієї проблеми зумовлена, з одного боку, майже катастрофічним станом ЖКГ у довоєнний час та жахливими руйнуваннями критичної інфраструктури під час бойових дій; з іншого боку, прагненням України перейти на новий щабель розвитку – набуття статусу держави-члену Європейського Союзу. Останнє вимагає не просто відтворення існуючого до війни стану ЖКГ, але й виходу його на принципово новий рівень якості та ефективності надання житлово-комунальних послуг, який буде відповідати стандартам надання цих послуг у країнах ЄС [16]. Таким чином, повоєнний розвиток сфери ЖКГ України повинен йти не екстенсивним еволюційним шляхом, як це спостерігалось до 2022 року, а мати характер інноваційних якісних перетворень.

Розглянемо детальніше особливості та доцільність запровадження механізмів стратегічного та проектного управління як складових програмно-цільового інструментарію управління житлово-комунальним господарством міста. Для цього будемо розглядати ЖКГ міста як систему, що складається із сукупності різноманітних процесів, видів діяльності та секторів господарського комплексу міста, які знаходяться в суперечливій єдності та у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

На нашу думку, помилки, які робили керівники галузі ЖКГ України у довоєнні часи, полягають у тому, що вони намагалися розвивати і реформувати окремі сфери (підгалузі) ЖКГ, наприклад, інфраструктуру водопостачання та водовідведення, інфраструктуру утилізації й переробки побутових і промислових відходів та інші, без прив'язки до житлово-комунального господарства як системи в цілому. Для якісного перетворення та модернізації галузі ЖКГ необхідно розглядати всі підприємства, установи,

організації, що надають житлово-комунальні послуги, в комплексі, як взаємопов'язані елементи єдиної системи.

Першим кроком у процесі розбудови ЖКГ міста як системи має бути визначення її головних (системоутворюючих) складових (підсистем), які мають критичне значення та вирішальний вплив на забезпечення його стійкості та подальшого розвитку. Показовим у цьому сенсі є досвід функціонування ЖКГ міста під час воєнного стану: підсистема енергопостачання є базовою, оскільки без надійної безперебійної роботи цієї сфери і надання споживачам достатніх обсягів електроенергії є неможливим нормальне функціонування інфраструктури водо-, тепло- та газо- постачання (не будуть працювати насоси, що створюють напір), освітлення вулиць, дорожньої інфраструктури (не працюватимуть електротранспорт та світлофори, що призводить до численних заторів на дорогах і аварій) тощо. Без належного функціонування інфраструктури водопостачання не зможуть нормально виконуватися функції водовідведення (у каналізаційних каналах будуть виникати затори); без налагодженої роботи підсистеми збору і вивезення твердих побутових та промислових відходів не буде функціонувати система переробки сміття та належного утримання житлового фонду, не кажучи вже про санітарно-епідеміологічну ситуацію в місті (див. п. 2.1). Отже, окремі підгалузі ЖКГ не можуть функціонувати і розвиватися без випереджаючого росту інших. Тому для забезпечення такого керованого (системного) розвитку ЖКГ міста будемо використовувати механізми стратегічного та проєктного управління, застосування яких у житлово-комунальній сфері має свою специфіку.

Слід зазначити, що розроблення стратегій розвитку територіальних громад, інструментами реалізації яких є проєкти, зокрема, у сфері підвищення ефективності та якості надання житлово-комунальних послуг, відновлення або модернізації систем водопостачання та водовідведення, модернізації інших інженерних мереж та споруд, створення систем збирання та вивезення сміття, благоустрою паркових зон та інших зон відпочинку на

території громади, проекти енергозбереження та енергоефективності, організації транспортного сполучення як між адміністративним центром та іншими населеними пунктами, так і в самому місті, активізувалося із початком реформи децентралізації, і, не зважаючи на труднощі воєнного періоду, не втратило актуальності і сьогодні.

Досвід розроблення стратегій розвитку територіальних громад в Дніпропетровській області свідчить, що саме проектний підхід є найбільш ефективним інструментом реалізації будь-якої стратегії, він передбачає цільову спрямованість робіт, чітке визначення результату, строків і ресурсів, зосередження прав і відповідальності за досягнення цілі й якість робіт на одній людині чи команді проекту [10].

Проекти, що розроблюються в територіальних громадах у складі проектної частини стратегії, традиційно фінансуються з різних джерел – місцевих, районних, обласних бюджетів, грантів міжнародної технічної допомоги, обласних конкурсів проектів та програм розвитку місцевого самоврядування, Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), інших програм, що реалізуються за підтримки міжнародних благодійних фондів та організацій. Сподіваємося, після перемоги України запрацює і програма фінансової підтримки ревіталізації економіки, яка умовно отримала назву «План Маршалла для України» [25].

Зрозуміло, що сьогодні, як ніколи, потрібно якомога швидше розробляти та реалізовувати проекти у сфері розвитку ЖКГ міст та інших населених пунктів нашої країни – як ми зазначали вище, гострота і масштаб проблем у цій сфері очевидні, сучасний стан інженерних мереж і споруд свідчить про те, що житлово-комунальна сфера терміново потребує реалізації дуже великого комплексу заходів, спрямованих на забезпечення належного рівня захисту та підтримки об'єктів інфраструктури та надання якісних житлово-комунальних послуг.

У свою чергу, процеси децентралізації та реформування місцевого самоврядування активізували процеси розроблення стратегій розвитку

територіальних громад. Додаткові права, що отримують у процесі реформ органи місцевого самоврядування, мають своїм наслідком додаткові обов'язки перед населенням, і вимагають розробки ефективних планів не тільки поточних дій, а й стратегічної діяльності, у ході якої здійснюється вибір ключових цілей та шляхів місцевого розвитку, напрямів піднесення рівня і якості життя громадян [3]. І як раз зараз відбувається чергова розробка таких стратегій розвитку територіальних громад на період до 2027 року.

Вітчизняний досвід реалізації стратегій на різних рівнях управління, у тому числі на рівні міста, та наші попередні дослідження свідчать про забезпечення наступних переваг процесів стратегічного планування та управління [3; 20; 24]:

- отримання кінцевого результату стратегічної діяльності органу місцевого самоврядування вимагає системного осмислення процесів планування та управління їх реалізацією, що змушує під час підготовки управлінських рішень орієнтуватися на критерії досягнення стратегічних цілей;

- під час розроблення стратегії та її подальшої реалізації відбувається координація та інтеграція різнорідних за своїм змістом та напрямками цілей у єдину систему, що забезпечує комплексність та цілеспрямованість стратегічної діяльності, а також завчасність узгодження інтересів всіх заінтересованих сторін (стейкхолдерів);

- забезпечується проактивність управління, тобто процес стратегічного планування передбачає розробку системи моніторингу та контролю за ходом реалізації стратегії задля передбачення необхідних змін та завчасної підготовки до них замість звичайної реакції на події, що вже відбулися, для чого встановлюються показники оцінювання ступеня досягнення цілей і наближення до кінцевого результату;

- орієнтує на вирішення перспективних завдань, встановлює пріоритети для розподілу завжди обмежених ресурсів і взаємовигідного залучення бізнесу (приватних підприємців, фермерських господарств,

виробників продукції тощо) до діяльності у відповідних напрямках соціально-економічного розвитку територіальної громади [3; 20; 24].

Слід зазначити, що реалізація механізму стратегічного планування розвитку міст та/або галузей міського господарства є складним багатостороннім процесом, який, як ми вже зазначили вище, передбачає виконання одночасно багатьох завдань за участю широкого кола різних заінтересованих суб'єктів (стейкхолдерів). Такими є не тільки структурні підрозділи виконавчих органів міської ради, які несуть основну відповідальність за виконання стратегії, а і їх численні партнери з депутатського корпусу, активу громадськості, бізнесу, зовнішні партнери тощо. Усе це висуває жорсткі вимоги щодо системи дійового та раціонального управління ходом реалізації стратегії.

Розвиток ЖКГ міста традиційно вважається одним зі стратегічних пріоритетів загальної стратегії соціально-економічного розвитку міста. Слід зазначити, що досить часто в рамках загальної стратегії окремо виділяються так звані «підстратегії», або самостійно розроблені стратегії у різних галузях господарського комплексу міста (наприклад, освіти, культури, туризму, охорони здоров'я тощо), і сфера ЖКГ міста – тому не виняток. У містах, на відміну від інших населених пунктів (сіл та селищ), традиційно розроблялися та розробляються окремі коротко- та середньострокові програми або стратегії розвитку ЖКГ міста.

Управління процесом розроблення та реалізації стратегії розвитку ЖКГ міста має базуватися на принципах, дотримання яких вже пройшло свою апробацію під час розробки та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку різних територіальних громад [3; 20], і які дістали подальшого розвитку в нашому дослідженні:

– несуперечності зі стратегіями розвитку інших сфер життєдіяльності міста та стратегією розвитку територіальної громади міста в цілому (стратегічні цілі розвитку ЖКГ міста мають кореспондуватися та / або не

заважати досягненню інших стратегічних цілей діяльності органу місцевого самоврядування);

– інтеграції зі стратегіями розвитку житлового-комунального господарства більш високого рівня (району, регіону, країни в цілому), а також із Загальнодержавною програмою реформування і розвитку житлово-комунального господарства до 2027 року;

– інноваційної спрямованості (наявності елементів SMART-спеціалізації) (постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [11] передбачено інноваційний розвиток пріоритетних видів діяльності, а також визначено необхідність формулювання щонайменше однієї стратегічної цілі на засадах смарт-спеціалізації. Зазначений підхід є визнаним і широко апробованим у Європейському Союзі. Розвиток визначальних секторів ЖКГ міста має будуватися на інноваційних засадах, інакше ця галузь ніколи не зможе вийти на європейський рівень надання послуг);

– проактивності – заплановані стратегічні цілі розвитку галузі мають бути максимально гнучкими до викликів та стійкими до загроз зовнішнього середовища, тому під час стратегічного планування потрібно заздалегідь прогнозувати й враховувати вірогідність виникнення нових можливостей зовнішнього середовища (з метою максимально ефективного їх використання) та ризикових факторів (з метою їх упередження або пом'якшення);

– персоналізації відповідальності – контроль за реалізацією стратегічних цілей покладається на конкретних посадових осіб місцевого самоврядування, які повинні мати відповідні права та нести повну відповідальність за їх досягнення;

– централізованої координації стратегічної діяльності з розвитку ЖКГ міста (зазначене планується шляхом створення ЖКГ-кластеру, який по своїй суті, є структурою децентралізованою. Для досягнення стратегічного бачення розвитку житлово-комунальної сфери міста в цілому необхідною є чітка координація діяльності всіх учасників ЖКГ-кластеру під керівництвом єдиного «центру прийняття рішень», що здійснює свою діяльність в інтересах органу самоврядування територіальної громади міста);

– експертно-консультаційної та методичної підтримки процесів розроблення та реалізації стратегії розвитку ЖКГ-міста з боку незалежних експертів у галузі стратегічного управління [3; 20; 22; 24; 27].

Стратегічний план розвитку ЖКГ міста є підсумковим документом процесу стратегічного планування, який складається з послідовного виконання етапів [27]:

– стратегічного аналізу, під час проведення якого можуть використовуватися методи SWOT-аналізу, PEST (або PESTEL) аналізу, ABC-аналізу, бенчмаркінгу тощо;

– обґрунтування стратегічного вибору, на якому здійснюється відбір кращої з можливих альтернатив (або гіпотез) розвитку ЖКГ міста (на основі проведеного вище стратегічного аналізу розвитку житлово-комунального господарства у мирний час та в умовах правового режиму воєнного стану, нами обґрунтовано стратегічний вибір розвитку ЖКГ міста на користь кластерного підходу);

– розробки стратегічного бачення – спільного, погодженого на основі консенсусу, уявлення всіх основних стейкхолдерів житлово-комунальної сфери міста про те, якою вона має виглядати в майбутньому. Стратегічне бачення має надати відповідь на запитання – яким громада міста хоче бачити житлово-комунальне господарство через 5 – 7 – 10 років;

– декомпозиції стратегічного бачення на ієрархічну систему стратегічних цілей, напрямків діяльності, операційних завдань.

Стратегічний план розвитку ЖКГ міста (або план реалізації стратегії), який є обов'язковою складовою підсумкового стратегічного документу, являється одним із важливих джерел інформації для складання щорічних програм соціально-економічного розвитку територіальної громади. У щорічних планах реалізації стратегії розвитку ЖКГ міста обов'язково мають бути визначені пріоритетні для виконання у поточному році проєкти з розвитку його інфраструктури або системи надання житлово-комунальних послуг – це проєкти першого часового горизонту стратегії.

Технічне управління реалізацією стратегії розвитку ЖКГ міста має виконувати створений наказом або розпорядженням міського голови уповноважений орган. Це може бути «робоча група», «стратегічний комітет» або «комітет з управління реалізацією стратегії – КУРС» [3; 20; 24; 27], який очолює керівник підрозділу міської ради, котрий відповідає за ЖКГ та інфраструктурний розвиток міста, і виконує функції, зокрема, з організації взаємодії структурних підрозділів виконавчих органів міської ради, всіх задіяних до виконання стратегії, а також моніторингу і контролю виконання проєктів стратегії розвитку ЖКГ міста відповідно до підсумкового документу.

Необхідність вирішення зазначених складних управлінських задач потребує трансформації стратегічних цілей у показники поточної операційної діяльності підприємств ЖКГ-кластеру міста, що обумовлює необхідність впровадження додаткових аналітичних управлінських підходів та інструментів як засобів підвищення ефективності функціонування не тільки окремих підприємств та організацій, що входять до нього, а й ЖКГ-кластеру в цілому як територіальної (локальної) соціально-економічної системи.

Одним із таких аналітичних інструментів є збалансована система показників (англ. *balanced scorecard*, далі – BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном [30 – 32], яка широко застосовується підприємствами різних галузей і форм власності для створення синергії та стратегічної єдності цілей операційної діяльності задля реалізації стратегії розвитку як окремих

підприємств, так і їх інтеграційних об'єднань (відповідно до предмету нашого дослідження, це ЖКГ-кластер). Більше ніж двадцятирічний світовий досвід застосування збалансованої системи показників [4; 8; 14; 28; 34] свідчить, що вона є дієвим інструментом стратегічного управління, який дозволяє встановлювати стратегічні цілі та оцінювати ефективність діяльності підприємства з точки зору реалізації стратегії за допомогою визначених ключових показників результативності.

Принцип застосування BSC полягає у тому, що вона дозволяє трансформувати стратегічні цілі для учасників ЖКГ-кластеру в систему показників операційної діяльності, згрупованих за чотирма перспективами: «фінанси»; «клієнти»; «внутрішні бізнес-процеси»; «навчання та розвиток персоналу» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Трансформація стратегічних цілей учасників ЖКГ-кластера міста в операційні завдання через перспективи збалансованої системи показників

Процес імплементації BSC як системи управління операційними цілями кожного учасника ЖКГ-кластеру в контексті реалізації стратегії

розвитку житлово-комунальної сфери міста доцільно починати з визначення конкретних стратегічних завдань для цих підприємств і організацій. Розглянемо їх детальніше – за кожною перспективою окремо.

1. Для визначення фінансової перспективи кожному підприємству – учаснику ЖКГ-кластера – необхідно визначити його цілі; наприклад, це може бути забезпечення прибутковості господарської діяльності, генерування потоку готівки, прибутковість запозиченого капіталу, рентабельність інвестицій, створення економічної доданої вартості та інші. Досягнення цих цілей підприємствами-учасниками буде характеризувати загальний успіх стратегії розвитку ЖКГ міста у фінансовій перспективі.

2. У перспективі клієнтів кожний учасник ЖКГ-кластера має чітко визначити свій сегмент ринку і споживчу базу його продукції та/або послуг. Ключовим показником для кожного суб'єкта господарської діяльності у цій перспективі має стати задоволення потреб споживачів, що в довгостроковій перспективі забезпечить їх лояльність до підприємства, прибутковість діяльності останнього, збереження і розширення клієнтської бази. Завданням органів місцевого самоврядування як ініціатора створення та координуючого центру ЖКГ-кластеру міста є дослідження спроможності повного задоволення сукупного споживчого попиту на всі види житлово-комунальних послуг тим складом учасників, яких планується інтегрувати до кластеру. У цілому для ЖКГ-кластеру, у кількісному вимірі, ефективність перспективи «клієнти» можна буде вимірювати через показники споживчої цінності пропозицій та затребуваності продукції та житлово-комунальних послуг.

3. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей як споживачів продукції та послуг, так і власників та працівників підприємств. За даною перспективою плануються:

– модернізація та реінжиніринг бізнес-процесів на підприємствах та організаціях, що має забезпечити безперервність, низьку собівартість виробництва та якість надаваних житлово-комунальних послуг;

- впровадження нових технологій виробництва, що дозволить надавати житлово-комунальні послуги належної якості та працювати прибутково;
- контроль витрат, менеджмент якості та інші показники продуктивності бізнес-діяльності.

4. За перспективою навчання і розвитку персоналу планується створити умови, необхідні для забезпечення довготривалого зростання. Для оцінювання кадрової ситуації на підприємствах та в організаціях житлово-комунальної сфери необхідно планувати та досліджувати динаміку трьох ключових показників:

- задоволеність працівників (результати проведених під час розробки стратегій опитувань свідчать, що переважна більшість працівників житлово-комунальної сфери не була задоволена умовами своєї праці);
- збереження і розвиток кадрового потенціалу (до поточного моменту плінність кадрів на житлово-комунальних підприємствах була вище середньої);
- ефективність діяльності кожного працівника.

Таким чином, декомпозиція стратегічних цілей до конкретних завдань кожному учаснику ЖКГ-кластеру за перспективами BSC дозволить:

- пов'язати стратегічне управління з поточними й оперативними завданнями на основі ключових показників ефективності і причинно-наслідкових зв'язків між ними, та підвищити ефективність функціонування як окремих підприємств, так і ЖКГ-кластера в цілому;
- урахувати основні аспекти діяльності підприємств житлово-комунальної сфери, а саме: фінансовий, споживчий, господарський та інноваційний;
- перевести цілі, поставлені перед підприємствами, у кількісні показники, тобто зробити їх більш зрозумілими для менеджменту і співробітників підприємств – учасників ЖКГ-кластеру;
- виявити бізнес-процеси, які здійснюють позитивний або негативний вплив на результати діяльності підприємств – учасників ЖКГ-кластеру;

- графічно інтерпретувати фінансові та нефінансові сторони діяльності підприємств – учасників ЖКГ-кластеру;
- ініціювати позитивні процеси на підприємствах у процесі розроблення та впровадження BSC;
- забезпечити прив'язку механізму заохочення як до фінансових, так і до інших показників діяльності підприємств.

Оскільки ЖКГ-кластер як організаційна структура об'єднує інституційно незалежних суб'єктів підприємницької діяльності [22], вважаємо за доцільне виділити два рівня застосування інструменту BSC для управління стратегічним розвитком ЖКГ міста.

Перший рівень – децентралізований. Процеси управління досягненням власних стратегічних цілей кожним учасником ЖКГ-кластеру через показники BSC було візуалізовано вище (див. рис. 3.1).

Другий рівень – рівень територіальної громади міста. Управління досягненням стратегічного бачення ЖКГ міста в цілому через трансформацію стратегічних цілей до завдань операційної діяльності з використанням BSC відображено на рис. 3.2.

Отже, для управління стратегічним розвитком такого складного й багатогранного об'єкту управління, як ЖКГ міста, пропонуємо дещо модифікувати перспективи збалансованої системи показників.

1. Перспектива «Клієнти» відображає очікування та результати діяльності для головного стейкхолдера – територіальної громади міста. За цією перспективою пропонуємо виділити три групи показників, що характеризують:

- впроваджені стандарти надання житлово-комунальних послуг;
- забезпечену кількість наданих послуг;
- досягнення якості надання житлово-комунальних послуг.

2. Перспектива «Фінанси» містить макроекономічні показники розвитку житлово-комунальної галузі міста, а саме:

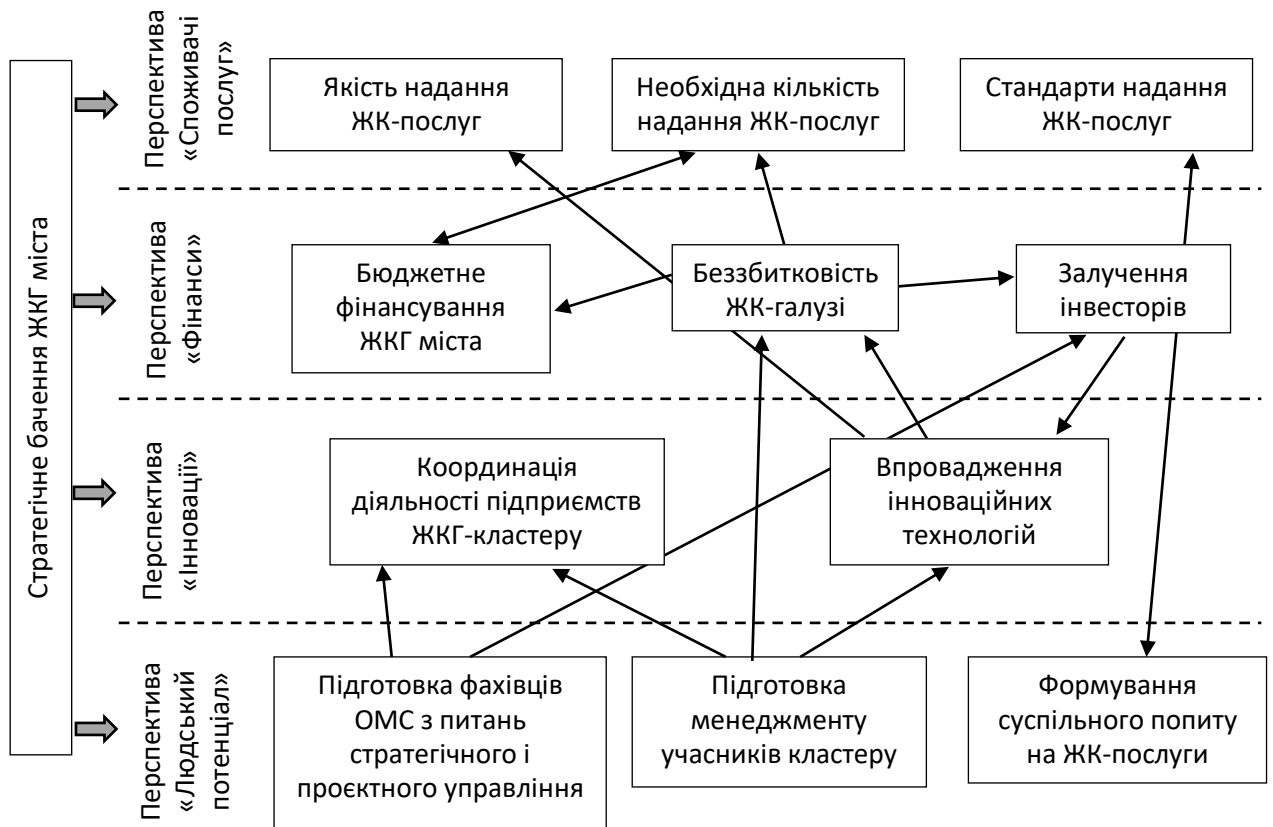


Рис. 3.2. Трансформація стратегічного бачення ЖКГ міста в операційні цілі через перспективи збалансованої системи показників

- досягнення прибутковості, або принаймні беззбитковості діяльності ЖКГ в цілому;
- обсягів залучених інвестицій;
- обсяги фінансування ЖКГ з бюджету громади міста та бюджетів вищих рівнів.

3. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів фактично трансформується на показники інноваційної діяльності, зокрема: щодо впровадження інноваційних технологій виробництва й надання житлово-комунальних послуг; а також розвитку процесів координації власної бізнес-діяльності учасниками ЖКГ-кластеру, що є відносною інновацією.

4. Перспектива навчання та розвитку відображає показники для всіх головних стейкхолдерів ЖКГ міста:

- територіальної громади – формування та розвиток суспільного попиту на житлово-комунальні послуги;

– публічного управління – показники готовності органів місцевого самоврядування до впровадження стратегічного і проєктного управління, при цьому доцільно застосувати моделі проєктної зрілості організацій [3; 5; 33];

– виконавців – показники успішності стратегічної діяльності менеджменту підприємств – учасників ЖКГ-кластеру.

Акцентуємо, що кожна з груп показників по всіх чотирьох перспективах не можна розглядати виокремлено, оскільки всі вони тісно взаємопов'язані між собою (ці зв'язки відображені на рис. 3.2) і можуть досліджуватися тільки комплексно, що у сукупності і забезпечує збалансованість цієї системи показників.

Підкреслимо, що BSC традиційно застосовується як механізм оцінювання діяльності бізнес-підприємств [4], проте її адаптація та імплементація в систему управління житлово-комунальним кластером міста також дозволить досягти позитивного ефекту, а саме:

– ефективно управляти впровадженням стратегії розвитку житлово-комунальної сфери міста, контролювати досягнення стратегічних цілей;

– донести розроблену стратегію до кожного учасника кластеру;

– адаптувати або трансформувати під неї систему організації взаємодії всіх учасників ЖКГ-кластеру;

– конкретизувати стратегічні цілі у вигляді системи конкретних завдань і кількісних показників.

Підсумовуючи вище наведене, підкреслимо, що застосування BSC спрямоване на вирішення двох важливих проблем:

– здійснити ефективне цілепокладання та оцінку результатів діяльності зі стратегічного розвитку підприємств і організацій ЖКГ-кластеру. Така оцінка базується на синтезі фінансових показників із нефінансовими;

– управляти досягненням стратегічного бачення розвитку житлово-комунальної сфери міста, зокрема здійснювати вимірювання прогресу цієї діяльності через систему фінансових і нефінансових показників.

Отже, застосування механізмів програмно-цільового управління розвитком ЖКГ міста разом із таким інструментом оцінювання стратегічної діяльності, як збалансована система показників, сприяє підвищенню ефективності цієї діяльності, а також забезпечує синергію діяльності всіх учасників ЖКГ-кластеру.

3.2. Проєктування та моделювання процесів формування житлово-комунального кластеру міста

Стратегічна мета, що постане перед органами публічного управління містом у повоєнний період у контексті ревіталізації та розвитку як господарського комплексу міста, так і територіальної громади в цілому – це забезпечення сталого розвитку міського житлово-комунального господарства на основі реалізації інноваційних підходів, інструментів та моделей, здатних забезпечити надання повного комплексу житлово-комунальних послуг європейського рівня якості.

Проте для досягнення такої амбітної стратегічної мети необхідно виконати низку операційних цілей та завдань, які у своїй сукупності є дуже складними і суперечливими одне одному.

Для забезпечення стійкості, відновлення та розвитку житлово-комунального господарства міста у повоєнний період ще раз звернемося до проблем, які є пріоритетними для розв'язання саме у цей час.

З одного боку, задля забезпечення високої технологічної ефективності та безпечності навколишнього середовища необхідно відновлювати ЖКГ міста на основі кращих світових практик та технологій, таких що є енергоефективними, екологічно безпечними, зручними для споживачів тощо – це вимірюється на основі показника якості надання житлово-комунальних послуг споживачам, і відповідно якості продукту проєкту.

З іншого боку, перехід всіх основних галузей ЖКГ міста на інноваційні та / або більш сучасні технології вимагає значних інвестицій, підтримки провідних світових виробників та тривалого періоду часу.

Типовий життєвий цикл будь-якого інноваційного продукту / послуги складається з таких етапів: розробки, впровадження, росту, зрілості, насичення, спаду [21]. Повернення вкладених інвестицій зазвичай починається наприкінці етапу росту, а точка беззбитковості інвестицій у більшості випадків припадає на етап зрілості. Тобто, при впровадженні інноваційних продуктів слід очікувати достатньо тривалий період збиткової діяльності, пропорційний складності інновацій та масштабності проєктів.

Як свідчать результати аналізу ситуації у житлово-комунальній сфері, що склалася у довоєнний час, однією з основних проблем, які заважали сталому розвитку цієї галузі, є саме небажання інвесторів вкладати кошти внаслідок достатньо тривалих термінів повернення інвестицій.

Переважає більшість інвесторів, що вкладали кошти у розвиток галузі ЖКГ, як державних так і приватних, ждали швидкого повернення інвестицій, що і стало однією з ключових проблем низьких темпів інноваційного розвитку ЖКГ у довоєнний період. У свою чергу, відсутність або дуже повільне впровадження інновацій у житлово-комунальній сфері є одним із факторів, що зумовлювали низький технологічний рівень підприємств ЖКГ, і відповідно високу собівартість та низьку якість продукції і послуг, що у підсумку робить галузь ЖКГ неконкурентоспроможною.

Другим важливим фактором недостатніх обсягів інвестування у довоєнний період була державна тарифна політика, яка не стимулювала розвиток виробництва продукції та послуг, і відповідно визначала «планову збитковість» цієї галузі майже по всіх містах та територіальних громадах протягом понад тридцяти років незалежності України. Це також відштовхувало інвесторів, адже жодний приватний інвестор не прагне вкладати кошти у завідомо збитковий проєкт, а державного фінансування, як

свідчить вітчизняний досвід, завжди не вистачає для широкомасштабного впровадження інноваційних технологій по всій житлово-комунальній галузі.

Як зазначалося вище, вагомим важелем сталого випереджаючого розвитку галузі ЖКГ у повоєнний період може стати «план Маршалла» для України, завдяки чому ми зможемо сподіватися на фінансову і технологічну підтримку та передачу досвіду провідних європейських та світових виробників відповідних галузей. Проте, якщо не змінити, насамперед, фінансові показники роботи підприємств ЖКГ, вирішити питання залучення іноземних інвестицій у житлово-комунальну сферу України буде дуже складно. Проблема загострюється ще й внаслідок багатократного погіршення фінансово-економічного стану підприємств сфери ЖКГ під час ведення бойових дій.

Якщо систему публічного управління розвитком ЖКГ міста у повоєнний час буде побудовано за тими ж галузевими принципами, за якими це намагалися зробити протягом тридцяти попередніх років, результат очікувано буде такий самий – після перших успішних кроків почнеться гальмування процесів розвитку і, у підсумку, стратегічної мети не буде досягнуто – не тільки відновити довоєнний рівень надання житлово-комунальних послуг (як було доведено вище, ЖКГ весь час знаходилося у стабільно-кризовому стані), а головне, вийти на європейський рівень якості та ефективності функціонування ЖКГ міст України.

Докорінною причиною такого провалу стане те, що від початку не будуть закладатися підвалини сталого розвитку в довгостроковій перспективі, а саме: проведення докорінної модернізації галузі ЖКГ на основі сучасних енергоефективних, екологічно чистих, новітніх інформаційних та управлінських технологій.

Тому вже сьогодні нагальним є питання забезпечення сталого (стійкого) розвитку ЖКГ міста у повоєнний період на основі широкого впровадження інноваційних технологій і продуктів.

Як свідчить світовий та вітчизняний досвід, запровадження кластерної моделі реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності сьогодні можна вважати одним із найбільш ефективних інструментів, які сприяють забезпеченню розвитку як окремих територіальних громад, так і регіонів в цілому.

Так, Стратегією розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року визначено: «Смарт-пріоритетом розвитку Дніпропетровської області є створення науково-промислових кластерів у основних галузях економіки на основі впровадження інноваційних енергозощаджуючих екологічно-коректних технологій» [17; 19]. Відповідно до цієї стратегії, затвердженої у 2021 році, для забезпечення інноваційного розвитку регіону на основі смарт-спеціалізації планувалося створити такі кластери: металургійний, машинобудівний, хімічний, інформаційних технологій, транспортний, агропромисловий та сміттєпереробний.

Реалізація стратегічних цілей розвитку міста Дніпра до 2030 року також планується на основі застосування кластерного інструментарію [18].

Охарактеризуємо переваги його застосування для забезпечення інноваційного розвитку ЖКГ міста, які зокрема полягають у такому:

- підвищення інвестиційних можливостей для впровадження інновацій (оскільки більшість учасників ЖКГ-кластеру будуть приватними підприємствами, розвиток на основі кластерного підходу дозволить активно залучати приватний капітал до інвестування);

- створення комфортного бізнес-середовища для комерційних підприємств – учасників ЖКГ-кластеру (за рахунок централізованого управління процесами створення кластеру з боку структур органів місцевого самоврядування, відповідальних за розвиток ЖКГ міста, перелік та обсяги надання послуг прогнозуються заздалегідь, що дозволяє спланувати таку конфігурацію кластеру, яка буде максимальним чином відповідати ємкості ринку);

– формування ЖКГ-кластеру, в якому більшість учасників є самостійними приватними комерційними підприємствами, створює передумови для забезпечення високої продуктивності виробництва і щонайменше беззбиткової бізнес-діяльності;

– керований з боку органів місцевого самоврядування розвиток ЖКГ міста відкриває більш широкі можливості для впровадження інновацій за рахунок обміну досвідом з муніципалітетами європейських країн, іншими територіальними громадами України, залучення до інноваційної діяльності державних науково-дослідних інститутів, фондів та інших установ;

– керований з боку органів місцевого самоврядування розвиток ЖКГ міста також дозволяє управляти знаннями, зокрема генерацією та тиражуванням знань, досвіду, успішних методик, моделей та алгоритмів по всіх підприємствах, які входять до складу ЖКГ-кластера, що значно підвищує економічну сталість та ефективність бізнес-діяльності кожного з них;

– організація діяльності підприємств житлово-комунальної сфери в межах ЖКГ-кластеру дозволить значною мірою упорядкувати їх бізнес-діяльність, вивести бізнес «із тіні», що у підсумку має збільшити доходи до місцевого бюджету.

Отже, вважаємо, що стратегічний вибір щодо інституціональної форми інноваційного розвитку ЖКГ міста в процесах повоєнної ревіталізації має бути на користь кластерного підходу. Створення ЖКГ-кластеру міста є доцільним з огляду на те, що під час взаємодії організацій та підприємств-учасників ЖКГ-кластеру буде виникати синергетичний ефект, що є додатковим стимулюючим фактором забезпечення успішності реалізації стратегічної цілі щодо сталого розвитку ЖКГ міста у довгостроковій перспективі на основі впровадження інноваційних рішень та технологій.

Акцентуємо на тому, що місією ЖКГ-кластеру міста є саме задоволення потреб у якісних житлово-комунальних послугах усіх суб'єктів територіальної громади міста – пересічних мешканців, підприємців, гостей

міста та інших. Тому ініціатором і координуючим центром створення ЖКГ-кластеру мають бути органи місцевого самоврядування, оскільки саме вони відповідають за забезпечення ефективності діяльності у житлово-комунальній сфері міста. При цьому їх участь може бути різною – від безпосереднього управління всіма виробничими процесами до виконання окремих ролей, або опосередкованої участі через існуюче або новостворене комунальне підприємство.

Центром інтеграції та координації діяльності всіх учасників ЖКГ-кластеру як єдиної економічно-господарської системи можуть бути як одне системоутворююче та критично важливе підприємство – ядро кластеру, так і декілька учасників, які можуть працювати навіть у різних підгалузях ЖКГ міста, проте їх діяльність буде мати синергетичний ефект і має бути спрямована на досягнення спільної мети. Такий кластер будемо називати «розподіленим».

Застосування кластерного інструментарію до вирішення проблем реформування та модернізації ЖКГ міста буде мати позитивний ефект для всіх основних зацікавлених сторін (стейкхолдерів): територіальної громади, органів місцевого управління, бізнес-структур (табл. 3.1).

Для обґрунтування процесів створення ЖКГ-кластеру та підготовки відповідних рекомендацій органам управління містом щодо їх реалізації запропоновано розглядати цю діяльність як мультипроект, для деталізації якого розроблено процесну модель створення ЖКГ-кластеру міста на основі інтеграції механізмів стратегічного та проектного управління. На нашу думку, така модель має описувати процеси управління на трьох рівнях.

Перший рівень – методико-технологічний, на якому визначається модель прийняття управлінських рішень щодо створення ЖКГ-кластеру. Найбільш поширеними, зокрема у публічному управлінні, є такі моделі [6; 7]:

- класична (раціональна) модель;
- поведінкова (задовольняюча) модель;
- ірраціональна (нарощувальна) модель.

Таблиця 3.1

Ефекти створення житлово-комунального кластеру міста

Стейкхолдери	Очікуваний ефект від створення ЖКГ кластеру
Територіальна громада міста	<p>Найбільш повне та у найкоротші терміни задоволення потреб у якісних житлово-комунальних послугах для населення, бізнес-структур, та інших суб'єктів, що знаходяться на території міста. Позитивний ефект створюватиметься за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> – керованого з боку органів місцевого самоврядування розвитку підприємств житлово-комунальної сфери, тому одразу ж після створення ЖКГ-кластера, вже на першій фазі його життєвого шляху, має бути чітко сплановано процеси надання житлово-комунальних послуг у необхідному асортименті, кількості, якості; – будуть активно впроваджуватися ринкові відносини у сферу надання житлово-комунальних послуг, що є основою для підвищення їх якості та встановлення ринково-обґрунтованих тарифів для кінцевого споживача.
Органи управління містом	<p>Підвищення керованості та залучення додаткових джерел фінансування розвитку ЖКГ міста. Позитивний ефект створюватиметься за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> – швидкого вирішення проблем житлово-комунальної сфери міста із залученням приватних інвестицій, що є дуже важливим в умовах хронічної нестачі місцевого бюджету навіть у довоєнні часи, а тим більше в умовах правового режиму воєнного стану та у повоєнний період; – наведений вище аналіз свідчить про негативні фінансові показники роботи підприємств ЖКГ у довоєнний період, причому ці негативні тенденції стабільно збільшувалися. Створення житлово-комунального кластеру із залученням приватних (комерційних) підприємств дозволить перекласти на власників приватних підприємств вирішення проблеми організації беззбиткової господарської діяльності; – формування житлово-комунального кластеру дозволить підняти на новий якісний рівень діяльність підприємств-учасників кластеру, створити додаткові робочі місця, що є дуже важливим для внутрішньо-переміщених осіб та безробітних, яких станом на лютий 2023 року було близько 2 млн (за даними центрів зайнятості), а також знизити соціальну напругу в громаді, яка є дуже високою в умовах воєнного часу, навіть у регіонах, що не знаходяться у зоні бойових дій.
Місцеві підприємці, що працюють у сфері надання житлово-комунальних послуг	<p>Створення кластеру дозволить упорядкувати конкурентне середовище у сфері надання житлово-комунальних послуг та пов'язаних з цією сферою галузях економіки, і стабілізувати попит, що створить комфортні умови для інвестування та розвитку підприємництва у традиційно збитковій галузі житлово-комунального господарства.</p>

Розглянемо особливості застосування кожної моделі прийняття управлінських рішень у процесах створення ЖКГ-кластеру міста.

1. В основі класичної моделі лежить принцип раціональності в прийнятті рішень, тобто процес прийняття управлінського рішення відбувається в умовах, коли особа, що приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень мають бути спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Використання класичної (раціональної) моделі для прийняття управлінського рішення вимагає значного часу і підготовки значних обсягів інформації про об'єкт управління, застосування методів аналізу і синтезу. Але раціональна модель має вирішальні переваги – можливість отримання якісно нового результату, принципово відмінного від поточного стану об'єкту управління. Тому така модель застосовується під час прийняття стратегічно важливих рішень загальнодержавного або регіонального значення з метою набуття об'єктом управління нової якості, реакції на виклики та загрози зовнішнього середовища, розробки проактивних дій задля використання потенційних можливостей тощо (прикладом застосування раціональної моделі може бути розробка Стратегії розвитку житлово-комунального господарства на 2022-2027 роки, про яку ми писали вище). У межах пропонованої нами процесної моделі створення ЖКГ-кластеру міста класична (раціональна) модель також може використовуватися посадовими особами органу місцевого самоврядування, відповідальними за розробку стратегії розвитку ЖКГ міста, на фазах концептуального проектування, планування і структуризації процесів створення ЖКГ-кластеру.

2. Поведінкова (задовольняюча) модель ґрунтується на теорії Г. Саймона щодо адміністративної поведінки («Administrative Behavior») [35], яка характеризується наступними припущеннями:

– знання особи, що приймає рішення, завжди є обмеженими щодо альтернатив і критеріїв;

– люди діють на основі спрощеної, погано структурованої розумової абстракції реального світу, а ця абстракція визначається особистими сприйняттями, нахилами тощо;

– люди не прагнуть досягти оптимального варіанту, а ладні пристати на першу ліпшу альтернативу, що задовольнятиме поточний рівень їхнього прагнення;

– рівень прагнення особи, що приймає рішення, рухається то вгору, то вниз, залежно від оцінок щойно знайдених альтернатив.

Як свідчить досвід, у публічному управлінні, рівно як і в інших сферах управлінської діяльності, рішення щодо поточної діяльності приймаються посадовими особами переважно на основі поведінкової моделі, оскільки прийняте рішення задовольняє на даний час та у даній ситуації.

У розроблюваній нами процесній моделі створення ЖКГ-кластеру міста поведінкова (задовольняюча) модель прийняття управлінських рішень, в основному, буде застосуватися керівниками підприємств-учасників ЖКГ-кластеру на інвестиційній фазі мультипроєкту (детальніше про життєвий цикл мультипроєкту створення ЖКГ-кластеру буде йти нижче). Усі вище зазначені припущення є характерними для цих осіб, оскільки керівниками мультипроєкту від місцевого самоврядування визначаються лише загальні стратегічні орієнтири конфігурації створюваного ЖКГ-кластеру та принципи взаємодії учасників між собою та зовнішніми контрагентами. Деталізація питань тактичної поведінки кожного учаснику кластеру є зоною відповідальності керівників цих підприємств, оскільки останні є незалежними суб'єктами господарської діяльності. При цьому керівник кожного окремого підприємства не володіє повним обсягом інформації про прогрес мультипроєкту в цілому, діє на основі спрощеної, слабо структурованої абстракції реального стану ЖКГ міста та країни в цілому, і до того ж має обмежені резерви часу для прийняття управлінського рішення. Тому цілком прогнозовано, що більшість керівників підприємств-учасників ЖКГ-кластеру будуть приймати такий варіант рішення, який задовольнятиме їх інтересам у поточний момент.

3. Ірраціональна (нарощувальна) модель прийняття управлінського рішення застосовується у ситуаціях, коли рішення приймається без

дослідження альтернатив, і якість такого рішення поступово нарощується по мірі розширення знань особи, що приймає рішення про об'єкт управління. Ця модель зазвичай застосовується в таких умовах [7]:

- особа, що ухвалює рішення, може виділити для його прийняття лише обмежений час;
- особа, що ухвалює рішення, може подумки розглянути і зважити лише обмежений обсяг інформації;
- кількість інформації, що від початку потрібна для вирішення будь-якої проблеми, є незначною частиною повного кола інформації, потенційно необхідної для повного розв'язання даної проблеми;
- для вирішення будь-якої конкретної проблеми можна, як правило, залучити додаткову інформацію, але ціна її пошуку та використання стрімко збільшується залежно від кількості даних;
- до важливих аспектів вирішення багатьох проблем належить інформація щодо майбутніх подій, відтак багато рішень доводиться ухвалювати в умовах постійної невизначеності.

У процесній моделі створення ЖКГ-кластеру міста, яка буде наведена нижче, передбачається, що прийняття управлінських рішень за нарощувальною моделлю в основному буде характерним для посадових осіб місцевого самоврядування, відповідальних за розвиток ЖКГ міста на фазі сталого зростання. Це пояснюється тим, що більшість посадових осіб місцевого самоврядування змушені брати на себе більше обов'язків, ніж вони здатні реально виконати, що пов'язано з дефіцитом кваліфікованих кадрів, тому вони повинні зосереджувати свою увагу лише на найбільш критичних питаннях, нехтуючи іншими, доки останні не стають критично важливими.

У цілому, стратегічне бачення ЖКГ-галузі міста і конфігурація ЖКГ-кластеру були визначені на перших фазах мультипроєкту, проте відхилення від плану поступово нарощуються протягом життєвого циклу при переходах від однієї фази до наступної, і на завершальній фазі можуть бути достатньо суттєвими. У той же час, для проведення ретельного стратегічного аналізу і

прийняття найбільш раціональних управлінських рішень вже не виділяється ані ресурсів, ані часу. Тому рішення, що будуть прийматися координаторами мультипроєкту створення ЖКГ-кластера на завершальній фазі (фазі сталого розвитку) будуть носити характер не стратегічних, а перспективних. Такі рішення часто приймаються на основі ірраціональної (нарощувальної) моделі, яка є достатньо ефективною в умовах прогнозованого майбутнього і обмеженої кількості критично важливих завдань. Прийняті за даною моделлю рішення дозволяють «нарощувати» здобутки по мірі розвитку об'єкту управління.

Другий рівень процесної моделі створення ЖКГ-кластеру – організаційно-інструментальний, на ньому визначається підходи, механізми, інструменти, методи управління розвитком ЖКГ міста. Як було доведено вище, основними такими інструментами, що мають найвищу ефективність при управлінні процесами змін є програмно-цільовий інструментарій, зокрема стратегічний та проєктний, а також системний підхід. Охарактеризуємо сфери та межі застосування кожного з них.

Метою використання інструментів стратегічного управління є:

- визначення ключових проблем розвитку ЖКГ міста на основі проведення стратегічного аналізу з урахуванням як внутрішніх сильних та слабких сторін житлово-комунальної сфери конкретного міста, так і зовнішніх можливостей та загроз;

- розробка на основі раціональної моделі прийняття управлінських рішень стратегічного вибору та стратегічного бачення майбутнього житлово-комунальної сфери міста;

- створення системи цілепокладання для визначення стратегічних цілей і показників на основі декомпозиції стратегічного бачення ЖКГ міста.

Підхід до стратегічного цілепокладання має бути системним та науково обґрунтованим. Системний підхід до управління розвитком ЖКГ міста передбачає врахування всіх факторів, що впливають на процеси його реформування, і акцентує увагу на взаємозв'язках між його елементами.

В аспекті системного підходу, ЖКГ-кластер міста представляє собою дуже складну розвинену систему, що складається з великої кількості інфраструктурних підсистем – енергопостачання, водопостачання та водовідведення, вуличного освітлення, газопостачання та теплопостачання; інженерних, транспортних та комунікаційних мереж; благоустрою прибудинкових територій тощо, а також підсистем управління – стратегічного менеджменту, операційного менеджменту, менеджменту інновацій, фінансового менеджменту, енергетичного та антикризового менеджменту, клієнт-менеджменту та інших. Тому стратегічне бачення має розроблятися не тільки, і не стільки для окремих елементів системи, а для усього господарського комплексу на будь-якому рівні – міста, району, регіону або країни в цілому.

Проектний підхід розглядається як найбільш ефективний інструмент реалізації стратегічних цілей. Якщо розглядати діяльність зі створення ЖКГ-кластеру міста як великий складний мультипроект, то для побудови системи управління таким мультипроектом необхідно, насамперед, визначити найбільш критичні показники його успішності – так званий трикутник управління проектами «якість – вартість – час» [1; 9; 13].

Отже, основними показниками, за якими традиційно оцінюється успішність реалізації будь-якого проекту, у тому числі і мультипроекту створення ЖКГ-кластеру міста, є: якість продукту, вартість, час реалізації. Ці три показники складають парадигму управління проектами, тому для успішного управління розвитком ЖКГ міста необхідно ще до початку інвестиційної діяльності визначити, який показник є найбільш критичним, які є другорядними.

Продуктом даного мультипроекту буде сукупність підприємств та організацій, які складають ЖКГ-кластер міста, при цьому прогнозується, що більш учасників створеного ЖКГ-кластеру міста будуть приватними підприємствами. Тому основною метою діяльності таких учасників ЖКГ-кластеру буде отримання прибутку, або щонайменше – забезпечення

безбитковості власної бізнес-діяльності. Прогнозується, що більшість інвестицій будуть надходити на зворотній основі від іноземних фондів, вітчизняних та іноземних приватних інвесторів, оскільки у повоєнний час державного та місцевих бюджетів явно не буде вистачати для великомасштабного інвестування у відновлення галузі ЖКГ. Таким чином, показники вартості та фінансової ефективності продукту мультипроєкту створення ЖКГ-кластеру міста будуть найбільш важливими для інвесторів, насамперед іноземних, у процесах прийняття рішення щодо інвестування у житлово-комунальну галузь України у повоєнний період у цілому.

Для забезпечення прибутковості операційної діяльності підприємств сфери ЖКГ міста без підняття тарифів для населення і бізнесу (що неодмінно призведе до росту соціальної напруги) необхідно, насамперед, знизити собівартість виробництва продукції та послуг, а досягти останнього можна тільки завдяки впровадженню передових технологій (виробничих, управлінських тощо) та досягнення синергетичного ефекту від організації діяльності підприємств в межах ЖКГ-кластеру.

Отже, з точки зору проєктного підходу, найбільш критичними процесами управління мультипроєктом створення ЖКГ-кластеру міста будуть: управління вартістю, що визначає необхідні обсяги інвестицій; та якістю продукту проєкту, від чого залежить прибутковість господарської діяльності підприємств ЖКГ-кластеру.

Часовий показник також є критичним, оскільки під час збройної агресії рф населення підприємства дуже страждають від нестачі та низької якості житлово-комунальних послуг. Повернути їх якомога швидше до нормального життя є соціально-політичним завданням національного масштабу. Тому від керівників мультипроєкту створення ЖКГ-кластеру міста всі основні стейкхолдери (територіальна громада, органи місцевого самоврядування, органи державної влади на території, іноземні інвестори тощо) будуть вимагати якнайшвидшого результату.

Підсумовуючи вище сказане, можна зробити наступні висновки:

– найбільш критичним показником, що визначає успіх мультипроєкту створення ЖКГ-кластеру міста у довгостроковій перспективі є забезпечення якості продукту – впровадження інноваційних технологій і способів діяльності підприємств і організація чіткої взаємодії їх між собою в межах ЖКГ-кластеру;

– другими за важливістю та тісно пов'язаними з першими є фінансові показники проєкту, оскільки державних інвестицій у повоєнний період буде недостатньо, а всі приватні інвестори вимагають фінансової ефективності вкладених інвестицій;

– третім, але також важливим, є часовий показник, оскільки від швидкості відродження нормального життя мешканців громади і функціонування бізнесу залежить не тільки добробут громадян, а й політичні перспективи України на шляху її євроінтеграції.

У контексті запровадження програмно-цільового інструментарію (зокрема, стратегічного та проєктного), процеси управління сталим розвитком ЖКГ міста мають бути динамічними, тобто такими, що чітко відстежують і своєчасно реагують на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Відмінною рисою стратегічного підходу до управління є забезпечення динамічної рівноваги внутрішнього середовища об'єкту управління – житлово-комунальної сфери міста із зовнішнім – економічним, політичним, соціальним середовищем в регіоні і країні в цілому.

Відповідно до методології управління проєктами [13], мультипроєкт зі створення й розвитку ЖКГ-кластеру характеризується унікальним життєвим циклом і послідовно проходить через низку фаз, кожна з яких має чітко визначені цілі, завдання, результати, склад учасників тощо. Тому система планування і управління на кожній фазі повинна адаптуватися під задачі конкретного періоду.

Відповідно до класифікації UNIDO [9] орієнтовний перелік фаз проєкту створення ЖКГ-кластеру міста може бути наступний (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Життєвий цикл мультипроєкту створення ЖКГ-кластеру міста

Фаза	Зміст основних робіт	Продукт мультипроєкту по завершенні фази
Концептуальна	<ul style="list-style-type: none"> – проведення стратегічного аналізу, соціальних і маркетингових досліджень; – розробка концепції розвитку ЖКГ міста 	<p>Стратегія розвитку ЖКГ міста, у якій відображені:</p> <ul style="list-style-type: none"> – аналіз поточного стану та проблеми галузі ЖКГ у місті; – очікування громади; – стратегічне бачення ЖКГ міста
Планування і структуризації	<ul style="list-style-type: none"> – декомпозиція стратегічних цілей; – визначення необхідних обсягів та якості надання житлово-комунальних послуг; – прив'язка операційних цілей до стратегічних; – розробка структури, кількісного та якісного складу ЖКГ-кластеру; – вибір технологій виробництва / надання послуг, що будуть впроваджуватися; – розбудова архітектури організаційних, фінансових, матеріальних та інших зв'язки між учасниками кластеру; – інші аспекти функціонування ЖКГ-кластеру. 	<p>Комплексний опис конфігурації продукту мультипроєкту з визначенням:</p> <ul style="list-style-type: none"> – переліку та специфікації продукції та послуг; – складу учасників кластеру за їх функціональним призначенням без вказівки конкретних юридичних осіб; – структури взаємозв'язків учасників кластеру між собою та з зовнішніми постачальниками / партнерами; – координуючого центру та системи управління кластером.
Інвестиційна	<p>Організація процесів створення ЖКГ-кластеру:</p> <ul style="list-style-type: none"> – підбір учасників кластеру; – залучення іноземних та вітчизняних інвесторів; – організація закупівель інноваційних технологій устаткування та продуктів; – налагодження бізнес-зв'язків між учасниками кластеру; – налагодження бізнес-зв'язків із зовнішніми постачальниками сировини, обладнання, енергоносіїв тощо; – налагодження системи координації та звітності учасників кластеру. 	<p>Діючий ЖКГ-кластер міста, який розпочав виробництво продукції / послуг.</p> <p>Впроваджена система управління стратегічним розвитком на рівні органу управління містом та окремих виконавців.</p>

Фаза	Зміст основних робіт	Продукт мультипроєкту по завершенні фази
Сталого зростання	Розвиток ЖКГ-кластеру: <ul style="list-style-type: none"> – вихід підприємств – учасників кластеру – на планові обсяги виробництва; – впровадження інноваційних технологій та продуктів у сфері ЖКГ; – відшкодування інвестиційних витрат; – аналіз досягнення стратегічних цілей розвитку ЖКГ міста; – коригування (за необхідності) стратегічного бачення та встановлення нових стратегічних цілей 	Плановий обсяг та якість надання житлово-комунальних послуг. Задоволення потреб територіальної громади міста Розрахунки з інвесторами та іншими учасниками мультипроєкту

Стосовно критичності фаз і процесів даного мультипроєкту вважаємо, що найбільші ризики притаманні першій (концептуальній) фазі, оскільки чим більшим є горизонт планування, тим більше існує факторів невизначеності, і тим більшою є ціна помилки. Якщо концепція проєкту буде обрана неправильно, то всі подальші інвестиції, витрати, зусилля не принесуть бажаного результату.

На фазі планування і розробки найбільш критичним та відповідальним завданням є визначення конфігурації продукту даного мультипроєкту – кількісного та якісного складу учасників ЖКГ-кластеру. Найбільшої ефективності продукту можна досягти за умови, якщо конфігурація створюваного ЖКГ-кластеру буде найбільш повно відповідати поточній гостроті проблем, а, відповідно, і потребам споживачів у житлово-комунальній сфері міста. Як довів у своїх дослідженнях Є. В. Гавриличенко [2], рівень розвитку ЖКГ міст України і гострота житлово-комунальних проблем сильно різняться по регіонах України, а також по різних містах навіть у межах однієї області. Кожен регіон і кожне місто різняться за географічними та кліматичними умовами, станом навколишнього середовища, інженерною інфраструктурою, складом наявних виробничих

сил, менеджментом житлово-комунальної сфери органів місцевого самоврядування, структурою населення та рівнем його доходів, рівнем сплати за спожиті комунальні послуги та багатьма іншими особливостями. Навіть домінуюче у місті віросповідання населення може мати серйозний вплив на очікування та вимоги членів територіальної громади до надання житлово-комунальних послуг. Тому конфігурація ЖКГ-кластеру кожного конкретного міста повинна розроблятися індивідуально з урахуванням всіх місцевих особливостей, умов та реалій.

На інвестиційній фазі найбільш важливим та складним завданням є розбудова структури взаємодії між учасниками ЖКГ-кластеру та визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними.

З технологічної точки зору всі підгалузі ЖКГ є взаємопов'язаними та не є однорідними. Одні з них є критичними, без функціонування та випереджаючого росту яких не зможе функціонувати ЖКГ міста в цілому. Вище ми зазначали, що до критичної інфраструктури ЖКГ належить інфраструктура енергопостачання, водопостачання, теплопостачання, транспортна інфраструктура тощо. Тому при проектуванні конфігурації ЖКГ-кластеру необхідно застосовувати системний підхід:

- першим кроком є визначення системоутворюючих секторів ЖКГ міста, проблем їх поточного стану та стратегічного бачення розвитку цих секторів;

- другим кроком має бути розбудова причинно-наслідкових зв'язків, завдяки чому сукупність різноманітних господарських комплексів та окремих підприємств перетворюється на єдину систему ЖКГ міста;

- третім кроком є детальний опис конфігурації ЖКГ міста з вказівкою виробничих потужностей, кількості та якості житлово-комунальних послуг, послідовності та термінів їх виведення на ринок.

Відповідно до методології управління проектами [1; 9; 13] визначимо продукт, результати та наслідки мультипроєкту створення ЖКГ-кластеру міста.

Продуктом даного мультипроєкту буде працюючий кластер житлово-комунальних підприємств міста, які у сукупності будуть мати змогу повністю задовольняти житлово-комунальні потреби громади та забезпечити якість і ефективність житлово-комунальних послуг на рівні аналогічних муніципальних утворень країн ЄС.

Результатами мультипроєкту створення ЖКГ-кластеру міста буде повне задоволення потреб мешканців та бізнесу громади міста у житлово-комунальних послугах.

Наслідками даного мультипроєкту будуть:

- підвищення якості життя мешканців громади міста до рівня країн ЄС;
- підвищення інвестиційної привабливості міста та його конкурентних переваг у порівнянні з іншими містами України;
- прискорений розвиток економічної та соціальної сфери міста;
- позитивні демографічні тенденції у місті.

Третій рівень моделі – виконавський, на ньому визначаються основні керівники і виконавці. Як свідчить світовий досвід проєктного управління [1; 9; 13], будь-яка добре спланована стратегія, програма та проєкт з вірогідністю понад 90 % буде провалена без забезпечення належних компетентностей виконавців та злагодженої роботи команди. Дослідження, проведені С. М. Серьогіним, Є. І. Бородіним і Н. А. Липовською [15], Е. О. Сергієнко та Ю. П. Шаровим [26; 27], А. С. Ушаковою [23], І. А. Чикаренко [22] та іншими вітчизняними науковцями свідчать, що у передвоєнний час як в органах місцевого самоврядування, так і в бізнес-структурах було недостатньо фахівців, які мали компетентності у сфері стратегічного та проєктного управління, а організаційна культура органів місцевого самоврядування у цих сферах управління оцінювалась у більшості муніципалітетів на першому – другому рівні відповідно до моделі проєктної зрілості, запропонованої О. Кондратинським у роботі [5]. Під час повномасштабної збройної агресії РФ заходи щодо підвищення компетентностей працівників органів місцевого самоврядування фактично не

проводилися, а враховуючи негативні демографічні процеси (від'їзд великої кількості кваліфікованих фахівців, переважно молоді, за кордон; внутрішнє переміщення мільйонів громадян; поранення та/або смерть), необхідно прогнозувати, що процеси ревіталізації та сталого розвитку ЖКГ міст у повоєнний період зіткнуться з гострою проблемою нестачі кваліфікованих кадрів. Тому для успішної реалізації стратегії ЖКГ міста у повоєнний період необхідною передумовою є забезпечення належного рівня компетентностей кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування і навчання або підвищення кваліфікації топ-менеджерів підприємств – учасників ЖКГ-кластеру у сфері програмно-цільового управління.

Для вирішення цієї проблеми у процесній моделі формування ЖКГ-кластеру міста уведено третій виконавський рівень, на якому визначаються ключові виконавці та стейкхолдери на кожній фазі мультипроєкту, від компетентностей яких у сфері програмно-цільового управління, насамперед, залежить успішність виконання завдань кожної фази і успіх мультипроєкту в цілому.

Отже, на основі інтеграції стратегічного та проєктного підходів, які дозволили нам розглядати процеси створення кластеру як мультипроєкт, нами розроблено процесну модель створення ЖКГ-кластеру (рис. 3.3, 3.4). У моделі визначаються основні процеси кожної фази мультипроєкту, а саме:

- вхідні дані;
- вихідні результати;
- основні параметри процесів на кожній фазі – моделі прийняття управлінських рішень; методи, методологія та інструменти управління; зміст основних робіт; динаміка зміни конфігурації продукту (ЖКГ-кластеру) по фазах мультипроєкту; ключові стейкхолдери – керівники та виконавці.

Запропонована процесна модель фактично є основою для створення «дорожньої карти» стратегічної діяльності органів місцевого самоврядування щодо забезпечення сталого розвитку житлово-комунальної сфери міста шляхом створення ЖКГ-кластеру.

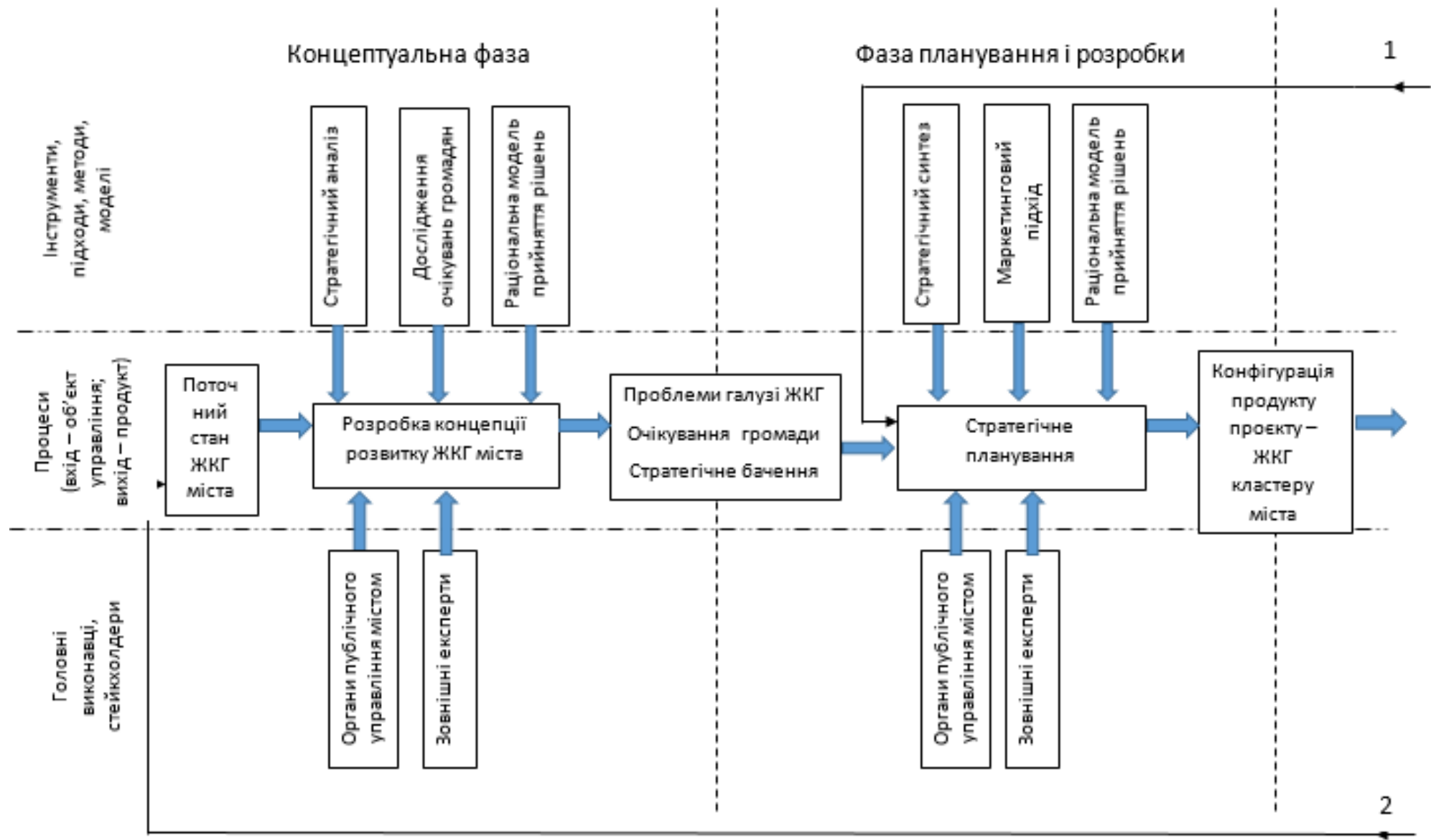


Рис. 3.3. Процесна модель створення житлово-комунального кластеру міста

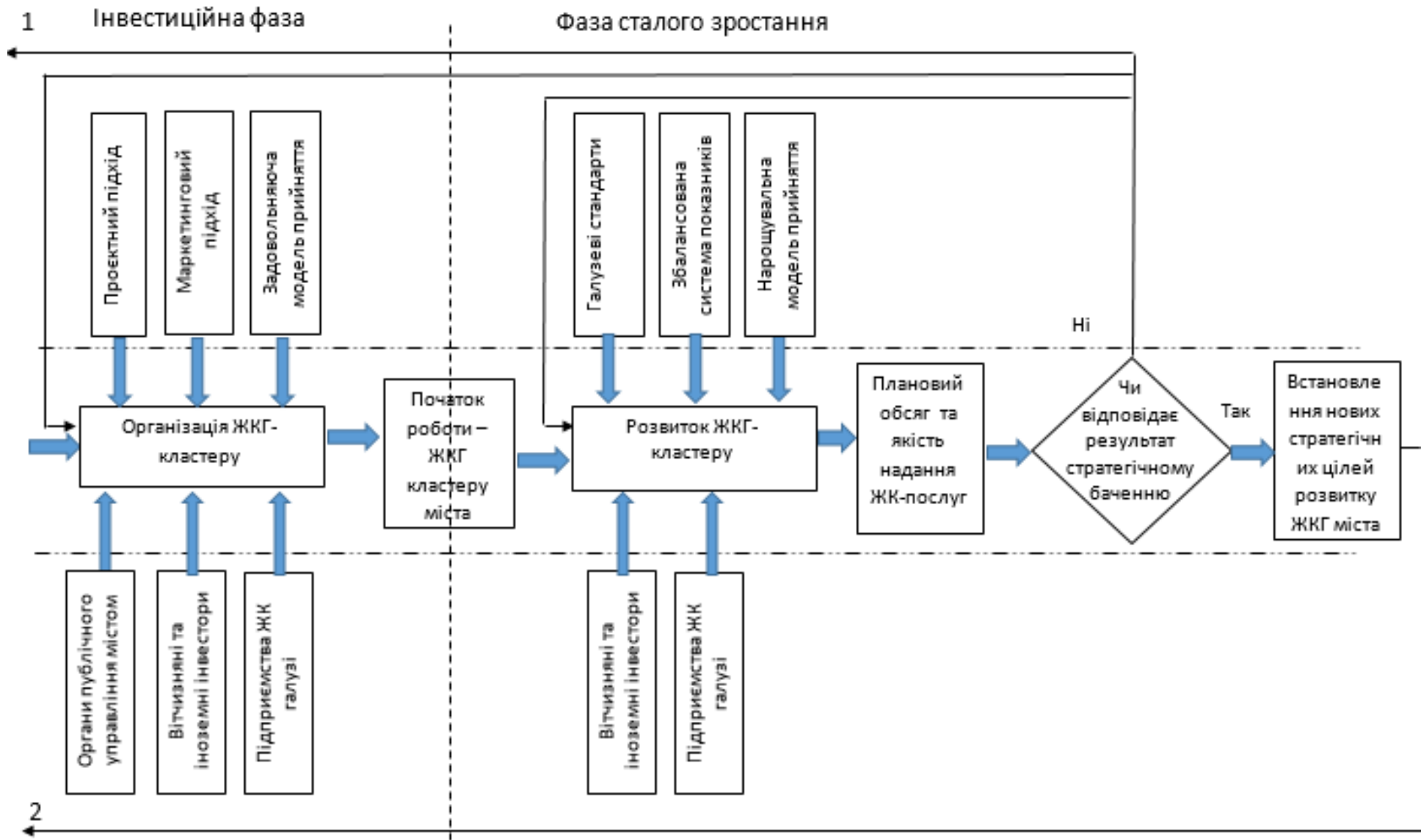


Рис. 3.4. Процесна модель створення житлово-комунального кластеру міста (продовження)

3.3. Підхід до оцінювання успішності діяльності органу місцевого самоврядування щодо забезпечення стійкості, відновлення та розвитку житлово-комунального господарства міста

Успішність розвитку житлово-комунальної сфери міста у повоєнний період критично залежить від ефективності системи моніторингу, а відповідно і достовірності вимірювання та оцінювання результатів стратегічної діяльності. Як стверджував Пітер Друкер – найвпливовіший теоретик менеджменту ХХ століття, розробник концепцій управління за цілями – управляти можна тільки тим, що можна виміряти [29]. У цьому полягає основна складність стратегічного управління розвитком ЖКГ міста, адже вона характеризується широким спектром показників, які охоплюють принаймні понад десяти різних секторів господарської діяльності: енергопостачання; теплопостачання; газопостачання; водопостачання та водовідведення; утримання житлового фонду; збір, вивезення, переробка та утилізація твердих побутових і промислових відходів (ТППВ); утримання дорожньо-транспортної інфраструктури міста; утримання пішохідної інфраструктури міста; вуличне освітлення; благоустрій місць публічного відвідування та відпочинку; телекомунікаційна інфраструктура тощо.

Тому управляти досягненням обраного стратегічного бачення ЖКГ міста необхідно через постійне вимірювання та аналіз кількох десятків, або навіть сотень показників, що характеризують кількість та якість надання житлово-комунальних послуг, результати фінансово-господарської діяльності підприємств, гостроту проблем житлово-комунальної, а також і соціальної сфери міста тощо.

Згідно з процесною моделлю (див. рис. 3.3, 3.4) діяльність зі створення ЖКГ-кластеру міста розглядається як мультипроект, відповідно і оцінювання прогресу стратегічної діяльності з цього напрямку доцільно проводити згідно з вище зазначеною методологією управління проектами, а саме за трирівневою системою показників: «продукт – результат – наслідки» [13].

Командою науковців колишнього Дніпропетровського регіонального інституту державного управління вже напрацьований певний досвід застосовувалися такої системи оцінювання при управлінні стратегіями розвитку понад 15 територіальних громад Дніпропетровської області [3; 24] та запропоновано систему індикаторів і показників, які угруповано у три блоки:

– I блок: показники продукту – характеризують безпосередній вплив результатів упровадження проєктів стратегічного розвитку на ситуацію в територіальній громаді. Вимірюється через індикатори вигід громади, які очікується отримати від реалізації продуктів зазначених проєктів;

– II блок: показники результату – презентують прогнозований рівень узагальнених індикаторів стану громади на період реалізації стратегії;

– III блок: показники впливу – характеризують стан громадської думки стосовно розвитку житлово-комунальної сфери територіальної громади міста та ефективності діяльності відповідального за неї органу місцевого самоврядування [3; 20].

Проте, для оцінювання ефективності управління розвитком ЖКГ міста за запропонованою нами процесною моделлю, така система індикаторів потребує модифікації та адаптації.

Перший блок: показники продукту. Як було зазначено вище, продуктом даного мультипроєкту буде працюючий ЖКГ-кластер міста, тому індикаторами успішності продукту буде набір таких показників:

– кількісний склад ЖКГ-кластеру;

– кількість наданих за звітний період житлово-комунальних продукції та послуг у грошовому та натуральному показниках;

– обсяг незадоволених потреб територіальної громади міста у житлово-комунальних продукції та послугах;

– прибутковість / збитковість господарської діяльності підприємств ЖКГ міста;

– надходження до місцевого бюджету від діяльності житлово-комунальних підприємств та інші.

Ці індикатори розраховуються та узагальнюються у щорічних звітах структурним підрозділом (департамент, управління, відділ) органу місцевого самоврядування, що відповідає за житлово-комунальне господарство міста, проте отримання певних результатів господарської діяльності приватними і комунальними підприємства місцевого ЖКГ-кластеру ще не свідчить про успішність реалізації стратегічних цілей, а саме про стійке відновлення та інноваційний розвиток ЖКГ міста.

Другий блок: показники результату. Індикатори цього блоку мають надати інформацію щодо ефективності процесів стратегічного управління розвитком ЖКГ міста та наближення до запланованого стратегічного бачення.

Для створення системи оцінювання успішності діяльності органу місцевого самоврядування міста щодо забезпечення стійкості, відновлення та розвитку ЖКГ міста за кількісними показниками нами було запропоновано трансформувати стратегічні цілі у показники поточної операційної діяльності підприємств ЖКГ-кластеру міста за допомогою збалансованої системи показників (BSC) (див. рис. 3.1, 3.2). Як зазначалося вище, вже накопичений значний світовий досвід використання BSC на підприємствах різних галузей, і навіть розроблені спеціальні програмні продукти для її впровадження [12]. Втім, на наш погляд, питання імплементації цього нового для менеджменту українських підприємств житлово-комунальної сфери та органів місцевого самоврядування управлінського інструменту потребують додаткової уваги і розробки детального алгоритму впровадження.

Процес впровадження на підприємствах ЖКГ-кластеру міста збалансованої системи показників може бути інституціолізований у формі окремого організаційного проєкту (або портфелю проєктів). Життєвий цикл такого проєкту буде складатися з наступних фаз.

1. Підготовча фаза. Зміст її полягає у встановленні цілей усім учасникам ЖКГ-кластеру на виконання загальної стратегії розвитку житлово-комунальної сфери міста.

Результати виконання першої фази дадуть змогу керівникам органу місцевого самоврядування, відповідальним за розвиток житлово-комунальної сфери міста, більш чітко усвідомлювати стратегію та організацію її виконання. Цю інформацію вони безперешкодно та чітко зможуть донести до керівників підприємств та організацій, які планується інтегрувати у ЖКГ-кластер. Для менеджерів останніх така інформація повинна бути виражена у вигляді конкретної інтегрованої системи цілей та показників, які у сукупності описують довгострокові фактори успіху стратегії розвитку ЖКГ міста.

2. Комунікативна фаза. На цій фазі необхідно розбудувати систему комунікацій та зв'язків в межах ЖКГ-кластеру. Це є необхідним для того, щоб відповідальні керівники місцевого самоврядування мали можливість керувати впровадженням стратегії розвитку житлово-комунальної сфери міста на рівні підприємств – учасників ЖКГ-кластеру, тобто від вищого до нижчого рівня, та пов'язати її з особистими цілями керівників окремих підприємств та організацій.

Координаторами на цій фазі мають виступати працівники органів місцевого самоврядування – розробники стратегії розвитку ЖКГ міста, проте вони повинні налагодити тісну взаємодію з керівниками підприємств і організацій, що увійдуть до складу ЖКГ-кластеру міста.

Кожне підприємство – учасник ЖКГ-кластеру – за традиційним «галузевим» підходом оцінює успішність свої бізнес-діяльності через досягнення певних господарських і фінансових показників, притаманних даному сектору економіки. Проте недоліком такої системи оцінювання є те, що керівники підприємств зазвичай визначають цілі, пов'язані з фінансовими результатами, лише у короткостроковій перспективі. Запровадження BSC дозволить мотивувати та спрямовувати всіх учасників ЖКГ-кластеру, незалежно від їх юридичної форми та форми власності, на досягнення

спільних стратегічних цілей розвитку ЖКГ міста. Кожен керівник підприємства-учасника ЖКГ-кластеру (як комунального, так і приватного) має усвідомлювати, як взаємодіють між собою окремі підприємства та організації, як результати їх бізнес-діяльності доповнюють одне одного, і як їх спільна робота впливає на розвиток житлово-комунальної сфери в цілому. Саме налагоджена система внутрішньо кластерних комунікацій здатна забезпечити найбільшу мотивацію та ефективність бізнес-діяльності кожного учасника ЖКГ-кластеру, і продемонструвати – чи рухається він у контексті стратегічно визначеного загального напрямку розвитку, що у підсумку дасть можливість отримати синергетичний ефект.

3. Фаза розробки та планування. Змістом цієї фази є розробка збалансованої системи показників кожним із учасників ЖКГ-кластеру, але для цього необхідно спочатку провести навчання з керівництвом підприємств щодо переваг і технології застосування BSC.

Головними виконавцями на цій фазі є бізнес-тренери та консультанти, а також топ-менеджмент підприємств і організацій, що входять до ЖКГ-кластеру.

Результатами виконання цієї фази мають бути розроблені плани та встановлені цілі кожним учасником кластеру, що дає змогу підприємствам об'єднувати свої бізнесові та фінансові плани. Кожний учасник є незалежним суб'єктом бізнес-діяльності, і має можливість планувати різні організаційні зміни та програми, що сконцентровані на підвищенні ефективності функціонування підприємства або окремих його бізнес-процесів.

Складність цієї фази для керівників органів місцевого самоврядування полягає у тому, що дуже важко проаналізувати та інтегрувати різні за своїм змістом і спрямованістю ініціативи окремих підприємств, для того, щоб отримати у підсумку синергетичний ефект та досягти довгострокових стратегічних цілей. Кластер не є інституціалізованою структурою, кожен його учасник зберігає право на самостійне планування свого перспективного майбутнього, тому спроби керівників місцевого самоврядування директивно

спрямовувати діяльність приватних підприємств неодмінно може призводити до непорозумінь та негативних наслідків. Координатори ЖКГ-кластеру повинні не примушувати, а переконувати учасників у перевагах керованого розвитку і доцільності узгодження власних планів з планами місцевої влади та інших підприємств-партнерів.

4. Фаза реалізації. За допомогою збалансованої системи показників кожне підприємство має можливість відстежувати досягнення короткострокових результатів, а саме: фінансові результати бізнес-діяльності, розвиток стосунків з клієнтами, зміни у внутрішніх бізнес-процесах, навчання та розвиток працівників.

Головними виконавцями на цій фазі є керівники підприємств і організацій. Керівники у сфері ЖКГ від органів місцевого самоврядування проводять моніторинг прогресу у досягненні стратегічних цілей, соціологічні дослідження настроїв та очікувань громади міста, маркетингові дослідження даної галузі, а потім на основі отриманих результатів розробляють рекомендації підприємствам і організаціям щодо коригування їх планів діяльності у межах ЖКГ-кластеру міста.

Безпосередній вплив органів публічного управління на приватні, колективні та комунальні підприємства може здійснюватися через надання різного роду привілеїв тим суб'єктам, що вирішують найбільш гострі проблеми житлово-комунального сектору, а також через проведення прозорих публічних закупівель продукції та послуг.

Якщо завдання попередньої фази розробки та планування були виконані ретельно і якісно, то як свідчить світовий досвід застосування BSC [8; 28; 34], топ-менеджери підприємств через 2-3 роки переконуються на власному досвіді у перевагах, що дає імплементація збалансованої системи показників до їх діяльності, і тоді підхід до планування подальшого розвитку підприємств через показники по перспективах «фінанси», «клієнти», «внутрішні процеси», «розвиток персоналу» буде більш усвідомленим, і ініціювати його будуть вже не «зверху» керівники житлово-комунальної

сфери від органів місцевого самоврядування, а «знизу» – керівники безпосередньо самих підприємств.

Коли понад 50 % підприємств ЖКГ-кластеру міста почнуть самостійно використовувати BSC при плануванні своєї подальшої діяльності, на цьому даний мультипроект можна вважати успішно завершеним.

Слід зазначити, що кожний проект характеризується не тільки безпосередньо продуктом (у даному випадку – це запровадження BSC до процесів стратегічного планування), а також результатами (у середньостроковій перспективі) та наслідками (у довгостроковій перспективі).

Основними результатом впровадження BSC буде забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками бізнес-діяльності всіх учасників ЖКГ-кластеру, що дасть можливість визначити успішність діяльності ЖКГ-кластеру в цілому.

Наслідками даного проекту має бути створення системи оцінювання прогресу в реалізації стратегічних цілей розвитку ЖКГ міста через кількісні показники перспектив стратегічного розвитку окремих підприємств і організацій – учасників ЖКГ-кластеру.

III блок: показники впливу. Індикатори цього блоку мають характеризувати задоволеність територіальної громади діяльністю органів місцевого самоврядування стосовно вирішення проблем і потреб у житлово-комунальних послугах.

Складність розробки кількісних індикаторів третього блоку полягає у багатоспрямованості та багатовимірності господарського комплексу міста, який включає в себе, як зазначалося вище, понад десять різних сфер діяльності та інфраструктурних мереж.

Кожен сектор ЖКГ міста характеризується своїми абсолютними показниками господарської діяльності, своєю специфікою та гостротою проблем, впливом на інші галузі економіки міста тощо. Тому при оцінці поточного стану ЖКГ міста з метою формування конфігурації та оцінювання

розвитку ЖКГ-кластеру необхідно використовувати шкалу відносних показників, що дозволить зробити порівняльний аналіз, визначити пріоритетність виконання завдань та забезпечити найбільш ефективне інвестування.

Для вирішення цієї проблеми нами запропоновано використовувати авторський підхід до оцінювання успішності діяльності щодо забезпечення стійкості, відновлення та розвитку житлово-комунального господарства, який ґрунтується на методиці визначення вигід територіальної громади, запропонованої Ю. П. Шаровим [3], ефективність якої було неодноразово доведено під час розроблення стратегій розвитку територіальних громад Дніпропетровщини. Викладемо детальніше сутність цього підходу.

Усе широкє коло житлово-комунальних послуг, пропонуємо структурувати за складовими інфраструктури ЖКГ міста, зокрема:

- послуги постачання електроенергії;
- послуги централізованого постачання теплової енергії;
- послуги газопостачання;
- послуги водопостачання;
- послуги водовідведення;
- послуги утримання житлового фонду;
- послуги збору та вивезення ТППВ;
- послуги переробка та утилізація ТППВ;
- послуги утримання та розвитку дорожньо-транспортної інфраструктури міста;
- послуги утримання та розвитку пішохідної інфраструктури міста (тротуари, пішохідні та вело доріжки тощо);
- послуги вуличного освітлення;
- послуги благоустрою міста (унікальний дизайн міста, наявність зелених насаджень, лавочок на вулицях, паркових зон, зон відпочинку тощо).

Сутність нашого підходу полягає в оцінюванні успішності діяльності щодо забезпечення стійкості, відновлення та розвитку житлово-

комунального господарства міста через показники задоволення житлово-комунальними послугами, що надаються, основних стейкхолдерів – мешканців та підприємців територіальної громади.

На першому кроці методом опитування / анкетування цільових груп населення за репрезентативною вибіркою оцінюється:

- якість житлово-комунальних послуг, що надаються на цей час,
- їх важливість для населення.

За пропонованим нами підходом респондентами (мешканцями та підприємцями територіальної громади міста) оцінюється якість надаваних житлово-комунальних послуг за 10 бальною шкалою, де:

- 1 бал – послуги не надаються взагалі;
- 10 балів – послуги надаються відмінної якості та у повному обсязі.

Оцінювання важливості кожного виду послуг для населення пропонується оцінювати за трибальною шкалою:

- 1 бал – без даної послуги можна обходитися тривалий час;
- 2 бали – без даної послуги можна обходитися декілька днів;
- 3 бали – дана послуга є критично важливою.

Усі отримані оцінки статистично обробляються працівниками структурного підрозділу, який опікується питаннями стратегічного розвитку або житлово-комунального та інфраструктурного розвитку міста, та визначаються середньостатистичні оцінки:

- поточної якості надання житлово-комунальних послуг (Q_i) (від англ. Quality – якість);
- важливості кожної послуги для громади (I_i) (від англ. Importance – важливість).

На рис. 3.5 представлено візуалізацію поточного стану ЖКГ умовного міста через показники якості надання житлово-комунальних послуг у вигляді діаграми у n-вимірному просторі.

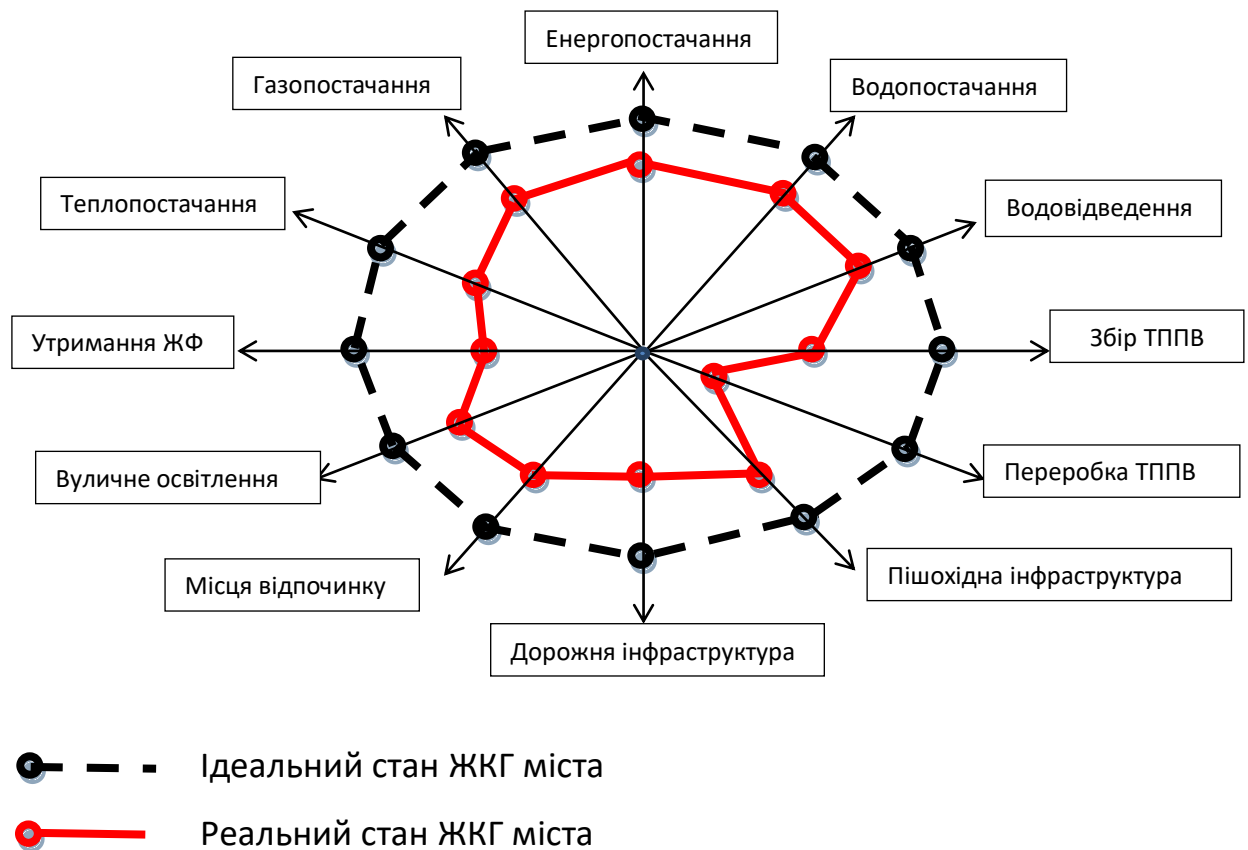


Рис. 3.5. Багатовимірна система координат для відображення стану ЖКГ умовного міста

Застосування павутинкової діаграми (рис 3.5) візуалізує розбіжності між бажаним (ідеальна модель) та реальним станом, що дозволяє наочно визначити проблеми розвитку ЖКГ міста.

Поточний стан ЖКГ міста є динамічним – він може суттєво змінюватися під впливом внутрішніх (програмно-цільова діяльність органів місцевого самоврядування, інвесторів та інших) та зовнішніх факторів. Так, за даними соціологічних досліджень, стан житлово-комунального господарства міста внаслідок збройної агресії рф погіршився дуже суттєво (рис. 3.6).

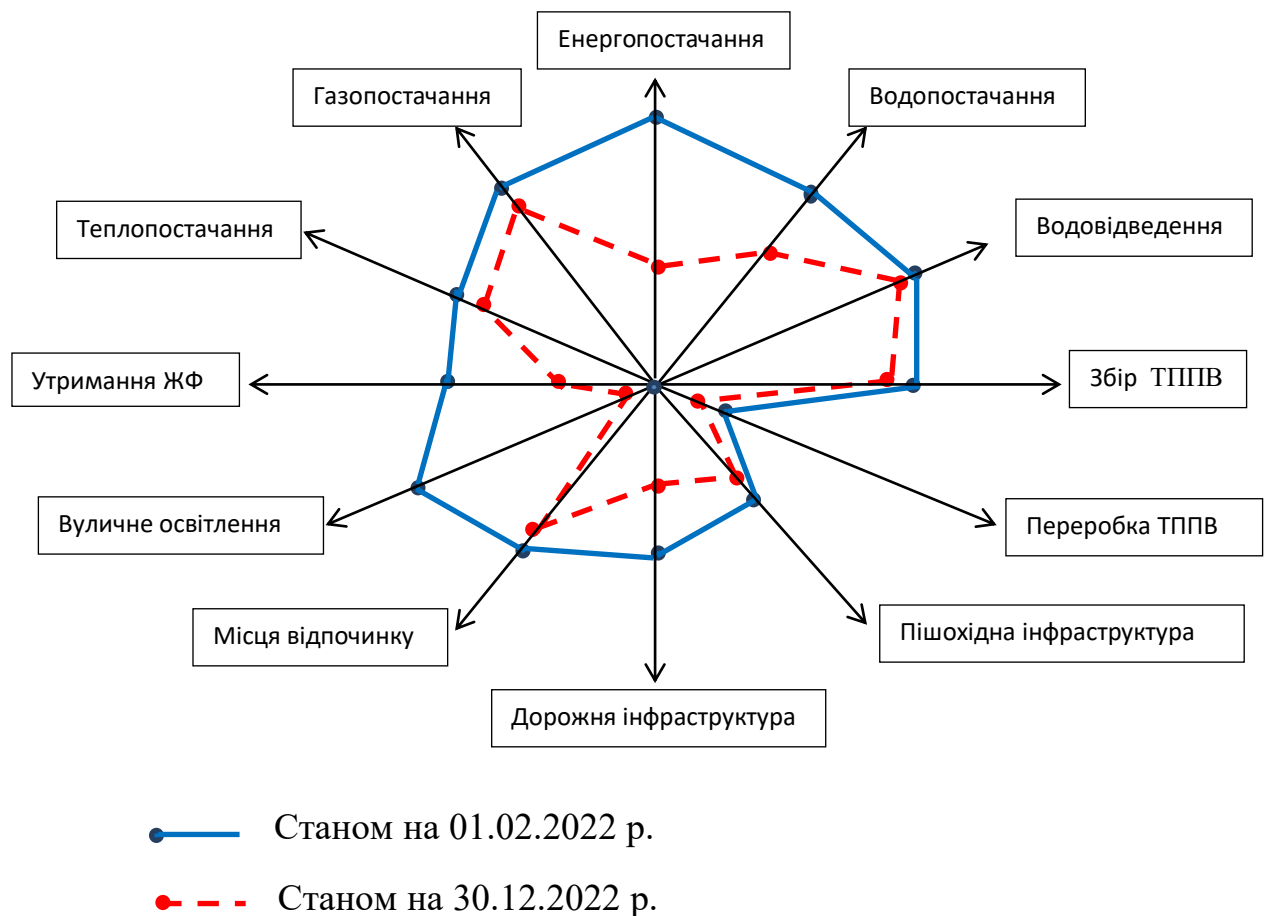


Рис. 3.6. Зміни стану ЖКГ умовного міста внаслідок збройної агресії рф

Громадська потреба у розвитку даного сектору житлово-комунальних послуг (N_i) (від англ. Need – потреба) розраховується як зворотна величина середньостатистичної оцінки поточної якості, помноженої на важливість даної послуги (1):

$$N_i = (10 - Q_i) * I_i \quad (1)$$

Приклад розрахунку громадської потреби у розвитку ЖКГ міста наведений у табл. 3.3.

Громадська потреба міста у покращенні житлово-комунальних послуг також може бути візуалізована через n-вимірну діаграму, проте шкала має бути від 0 до 30 балів:

- 0 балів – даний вид послуг надається у повному обсязі та належної якості;
- 30 балів – даний вид послуг не надається взагалі, проте ці послуги є критично важливими для забезпечення життєдіяльності міста.

Таблиця 3.3

Результати досліджень громадської потреби міста у розвитку житлово-комунальних послуг, станом на 30.12.2022 р.

Сектор ЖКГ-послуг	Якість послуг (Q_i)	Важливість послуг (I_i)	Громадська потреба (N_i)
1. Енергопостачання	5	3	15
2. Централізоване теплопостачання	7	2	6
3. Газопостачання	8	3	6
4. Водопостачання	6	3	12
5. Водовідведення	9	2	2
6. Утримання ЖФ	4	2	12
7. Збір та вивезення ТППВ	7	2	6
8. Переробка та утилізація ТППВ	2	1	8
9. Дорожня інфраструктура	4	2	12
10. Пішохідна інфраструктура	5	1	5
11. Вуличне освітлення	1	2	18
12. Місця відпочинку	8	1	2

Павутинкова діаграма громадської потреби розвитку ЖКГ умовного міста, яке постраждало під час збройної агресії рф, наведена на рис. 3.7.

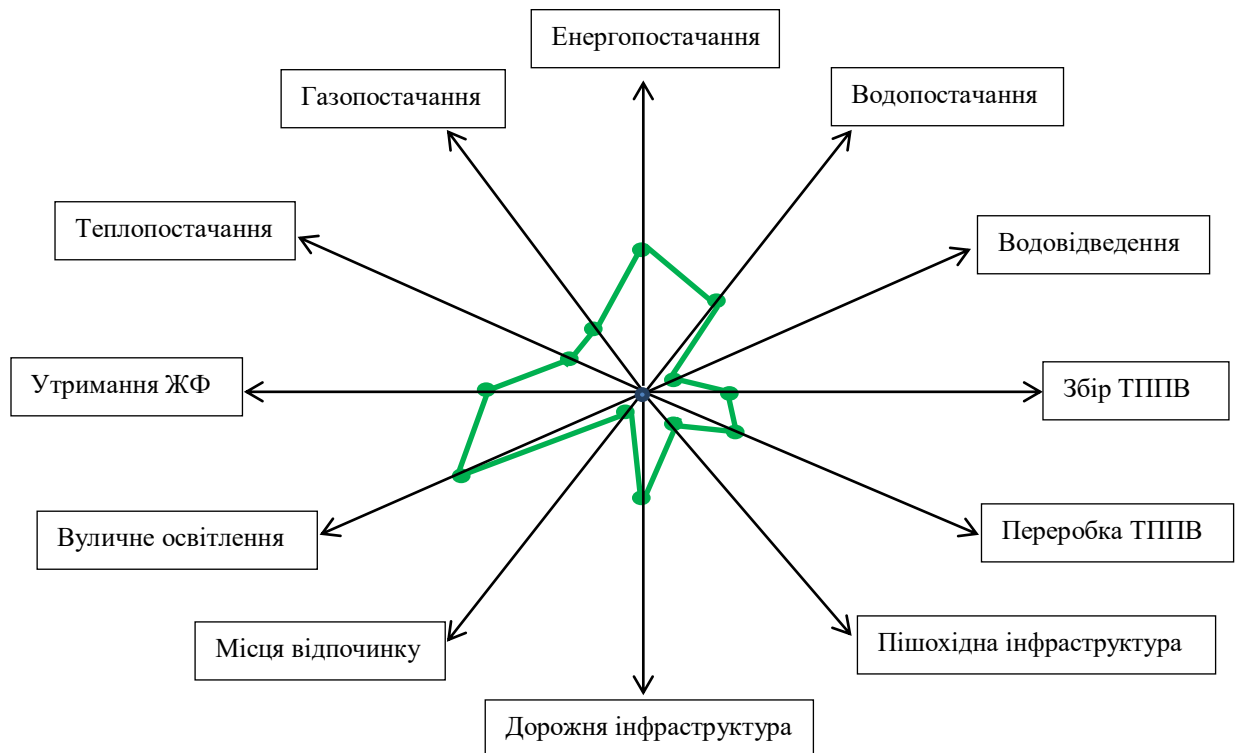


Рис. 3.7. Діаграма громадської потреби у розвитку житлово-комунальних послуг міста, станом на 30.12.2022 р.

Таким чином, визначено актуальні потреби та очікування основного стейкхолдера ЖКГ міста – мешканців та інших суб'єктів територіальної

громади. Цією інформацією необхідно керуватися на всіх фазах життєвого циклу мультипроєкту створення ЖКГ-кластеру, починаючи від фази концептуального планування і до моменту підведення підсумків фази сталого зростання.

Необхідно зауважити, що поточний стан ЖКГ міста може динамічно змінюватися, особливо під час ведення бойових дій, тому проводити зазначені дослідження необхідно безпосередньо під час підготовки звітної інформації за плановий період (раз на рік), по завершенню кожної фази мультипроєкту, або під впливом суттєвих загроз і можливостей зовнішнього середовища, що вимагає нового цілепокладання.

Отже, за умов використання даного підходу щодо оцінювання успішності діяльності із забезпечення стійкості, відновлення та розвитку ЖКГ міста у повоєнний період можна відстежувати позитивний ефект для територіальної громади міста від стратегічної діяльності у сфері розвитку житлово-комунальної сфери та створення ЖКГ-кластеру міста.

Висновки до розділу 3

У даному розділі дослідження обґрунтовано механізми програмно-цільового управління розвитком житлово-комунального господарства міста; розроблено методико-технологічне та організаційно-інституційне забезпечення управління розвитком житлово-комунального господарства міста на основі застосування стратегічного, проєктного та кластерного інструментарію, а також збалансованої системи показників; підготовлено рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо вимірювання та оцінювання успішності діяльності органу місцевого самоврядування із забезпечення стійкості, відновлення та розвитку житлово-комунального господарства міста у повоєнний період.

Так, показано, що основними завданнями ревіталізації житлово-комунальної сфери міст України у повоєнний період та її реформування в

контексті виконання вимог інтеграції до Євросоюзу має стати забезпечення сталого розвитку цієї галузі економіки на основі впровадження сучасних, інноваційних систем і технологій. При цьому акцентовано на важливості застосування системного підходу до планування, відповідно до якого всі сектори та інфраструктурні об'єкти ЖКГ міста повинні розглядатися як єдина система взаємопов'язаних елементів. Тому першочерговим завданням при проектуванні конфігурації ЖКГ-кластеру має бути визначення головних (системоутворюючих) складових, які мають критичне значення та вирішальний вплив на забезпечення стійкості розвитку усього ЖКГ міста.

Доведено, що у техніко-технологічному аспекті матеріально-технічною базою розвитку ЖКГ у довгостроковій перспективі має бути створення, насамперед, високоефективної та високотехнологічної інфраструктури міст, для чого потрібно провести докорінну модернізацію на основі використання новітніх, екологічно чистих та енергозаощаджуючих технологій та, за необхідності, розширення для забезпечення всіх житлових та промислових об'єктів територіальної громади, складових житлово-комунальної інфраструктури міста – систем енергопостачання, водопостачання та водовідведення, теплопостачання, телекомунікацій та інших.

Обґрунтовано, що в організаційно-економічному аспекті ефективними інструментами впровадження зазначених змін є застосування стратегічного, проєктного та кластерного підходів, що вже довели свою ефективність на досвіді впровадження децентралізації та реформування місцевого самоврядування, зокрема, на Дніпропетровщині.

Визначено принципи управління процесами розроблення та реалізації стратегії розвитку ЖКГ міста, які полягають у такому: несуперечності зі стратегіями розвитку інших сфер життєдіяльності міста та стратегією розвитку територіальної громади міста в цілому; інтеграції зі стратегіями розвитку ЖКГ більш високого рівня; інноваційної спрямованості (наявності елементів SMART-спеціалізації); проактивності; персоналізації

відповідальності; централізованої координації стратегічної діяльності; експертно-консультаційній підтримці з боку незалежних експертів.

Доведено, що стратегічний вибір щодо інституціональної форми інноваційного розвитку ЖКГ міста в процесах повоєнної ревіталізації має бути на користь кластерного підходу. Створення ЖКГ-кластеру міста є доцільним з огляду на те, що під час взаємодії організацій та підприємств – учасників кластеру – буде виникати синергетичний ефект, що є додатковим стимулюючим фактором забезпечення успішності реалізації стратегічної цілі щодо сталого розвитку ЖКГ міста у довгостроковій перспективі на основі впровадження інноваційних рішень та технологій.

Обґрунтовано переваги застосування кластерного інструментарію для забезпечення інноваційного розвитку ЖКГ міста, які зокрема полягають у такому: підвищенні інвестиційних можливостей для впровадження інновацій; створення комфортного бізнес-середовища для підприємств-учасників ЖКГ-кластеру; створенні передумов для забезпечення високої продуктивності виробництва; розширенні можливостей для впровадження інновацій за рахунок міжмуніципального співробітництва та партнерства; впровадженні системи управління знаннями; виведенні бізнесу «із тіні», що у підсумку має збільшити доходи до місцевого бюджету.

Акцентовано, що підхід до формування ЖКГ-кластеру має бути індивідуальним для кожного конкретного міста, зокрема із врахуванням особливостей існуючого технічного стану інфраструктури ЖКГ, поточної ситуації у соціальній сфері, фінансово-економічних можливостей тощо. Відправним пунктом для визначення конфігурації створюваного ЖКГ-кластеру мають бути очікування та вимоги територіальної громади щодо асортименту, якості та кількості житлово-комунальних послуг.

Дійшли висновку, що складність проектування процесів створення ЖКГ-кластеру як такого, що найбільш повно відповідає інтересам усіх стейкхолдерів, полягає у багатовекторності житлово-комунальної сфери міста з одного боку, і залученні до участі у кластері великої кількості підприємств і

організацій за різними сферами діяльності, формами власності тощо – з іншого боку. Тому актуальною є управлінська задача трансформації стратегічних цілей розвитку ЖКГ міста у показники поточної операційної діяльності підприємств ЖКГ-кластеру, що обумовлює необхідність впровадження додаткових аналітичних управлінських підходів та інструментів.

Запропоновано застосовувати у якості такого інструменту збалансовану систему показників (BSC). Саме через перспективи BSC пропонується трансформувати стратегічне бачення ЖКГ міста, а також стратегічні цілі учасників ЖКГ-кластера в операційні завдання. Застосування цього інструменту дозволить здійснити ефективне цілепокладання та оцінку результатів стратегічного розвитку підприємств і організацій ЖКГ-кластеру, а також управляти наближенням поточного стану житлово-комунальної сфери міста до стратегічного бачення через систему фінансових і нефінансових показників.

Акцентовано, що найбільш ефективним інструментом реалізації стратегічних цілей є проєктний підхід, тому запропоновано діяльність зі створення ЖКГ-кластеру міста розглядати як великий складний мультипроєкт.

Визначено продукт, результати і ефекти від реалізації цього мультипроєкту. Продуктом буде працюючий кластер житлово-комунальних підприємств міста, які у сукупності будуть мати змогу повністю задовольняти житлово-комунальні потреби громади та забезпечити якість надаваних житлово-комунальних послуг на рівні аналогічних муніципальних утворень країн ЄС. Результатом мультипроєкту буде повне задоволення потреб мешканців та бізнесу міста у житлово-комунальних послугах. Наслідки даного мультипроєкту полягають у підвищенні якості життя мешканців громади міста до рівня країн Євросоюзу; підвищенні інвестиційної привабливості міста; прискоренні розвитку економічної та соціальної сфери міста; позитивних демографічних тенденціях. Отже, для

всіх основних заінтересованих сторін – територіальної громади, органів місцевого самоврядування, бізнес-структур – мультипроект створення ЖКГ-кластеру міста буде нести певні вигоди.

На основі проектного аналізу критичних показників зроблено висновки, що найбільш критичним показником, який визначає успіх мультипроекту створення ЖКГ-кластеру міста у довгостроковій перспективі є забезпечення якості продукту – впровадження інноваційних технологій і способів діяльності підприємств і організація, чіткої взаємодії їх між собою в межах ЖКГ-кластеру. Другими за важливістю та такими, що тісно пов'язані з першими, є фінансові показники мультипроекту. Третім, але також важливим, є часовий показник, оскільки від швидкості відродження нормального життя мешканців громади і функціонування бізнесу залежить не тільки добробут громадян, а й політичні перспективи України на шляху її євроінтеграції.

Проведено декомпозицію життєвого циклу мультипроекту по фазах – концептуальній, планування і структуризації, інвестиційній, сталого зростання; для кожної фази визначено зміст основних робіт та зміну конфігурації продукту мультипроекту створення ЖКГ-кластеру.

Розроблено процесну модель створення ЖКГ-кластеру на основі інтеграції стратегічного та проектного підходів, яка описує процеси управління у розрізі фаз мультипроекту – на 3-х рівнях. Перший рівень – методико-технологічний, на якому визначаються моделі прийняття управлінських рішень. Другий рівень – організаційно-інструментальний, на ньому визначається управлінський інструментарій реалізації процесів створення ЖКГ-кластеру. Третій рівень – виконавський, на якому визначаються керівники і основні виконавці.

У моделі визначаються основні процеси кожної фази мультипроекту створення ЖКГ-кластеру, а саме: вхідні дані; вихідні результати; параметри основних процесів на кожній фазі – моделі прийняття управлінських рішень; методи та інструменти управління; зміст основних робіт; динаміка зміни

конфігурації продукту по фазах мультипроєкту; ключові стейкхолдери – керівники та виконавці.

Відповідно до розробленої процесної моделі запропоновано систему індикаторів і показників для моніторингу успішності мультипроєкту створення ЖКГ-кластеру, яка складається з трьох блоків «продукт – результат – наслідки». Перший блок – показники продукту, що характеризують безпосередній вплив продуктів упроваджених проєктів стратегічного розвитку на ситуацію в територіальній громаді. Вимірюється через індикатори вигід громади та учасників кластеру, отриманих від реалізації зазначених проєктів. Другий блок – показники результату, які презентують ефективність процесів стратегічного управління розвитком ЖКГ міста та наближення до обраного стратегічного бачення. Використання BSC для трансформації стратегічних цілей у показники операційної діяльності підприємств-учасників ЖКГ-кластеру, а також операційні цілі й завдання органів публічного управління міста дозволяють скласти систему кількісних показників, що характеризують успішність діяльності зі стратегічного розвитку ЖКГ міста.

Показано, що незважаючи на те, що у світі накопичений значний досвід використання збалансованої системи показників на підприємствах різних галузей та форм власності, проте для органів місцевого самоврядування та підприємств ЖКГ міста інструмент BSC є відносною інновацією. Тому необхідно приділити особливу увагу впровадженню менеджментом підприємств ЖКГ-кластеру цього інструменту, для чого запропоновано інституціалізувати ці процеси у формі окремого організаційного проєкту. Критерієм успішності даного проєкту можна вважати ситуацію, коли понад 50 % підприємств ЖКГ-кластеру міста почнуть самостійно використовувати BSC при плануванні своєї операційної діяльності.

Третій блок – показники наслідків, які характеризують стан громадської думки стосовно ситуації в житлово-комунальній сфері громади та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Запропоновано авторський підхід до оцінювання успішності діяльності органу місцевого самоврядування щодо забезпечення стійкості, відновлення та розвитку житлово-комунального господарства міста через показники задоволення основних стейкхолдерів територіальної громади житлово-комунальними послугами. Даний підхід дозволяє велику кількість різноманітних за своїм змістом абсолютних показників привести до єдиної системи відносних показників, що характеризує ступень задоволення споживачів.

Сутність запропонованого підходу полягає в оцінюванні шляхом опитування / анкетування основних стейкхолдерів – мешканців та підприємців територіальної громади щодо ступеню задоволення наданням житлово-комунальних послуг. Для цього весь спектр житлово-комунальних послуг структурується за 12 напрямками, що відповідають складовим інфраструктури ЖКГ міста. За кожним напрямком методом статистичного оброблення результатів анкетування визначаються якість надання житлово-комунальних послуг Q_i (за 10-бальною шкалою) та їх важливість для населення громади I_i (за 3-х бальною шкалою).

Громадська потреба у розвитку даного сектору житлово-комунальних послуг N_i розраховується як зворотна величина середньостатистичної оцінки поточної якості, помноженої на важливість даної послуги.

Здійснено візуалізацію поточного стану та, відповідно, проблем розвитку ЖКГ міста у вигляді павутинної діаграми у n-вимірному просторі. Поточний стан ЖКГ міста динамічно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, тому проводити оцінку наслідків стратегічної діяльності органів місцевого самоврядування необхідно безпосередньо під час розробки первинної конфігурації продукту проекту зі створення ЖКГ-кластеру міста, при підведенні підсумків річного планового періоду, по завершенню кожної фази мультипроекту створення ЖКГ-кластеру міста, або у випадку суттєвих змін зовнішнього середовища, що вимагають нового стратегічного цілепокладання.

Основні результати, отримані в розділі 3, опубліковані в працях [2; 3; 6; 14; 15].

Список використаних джерел до розділу 3

1. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С., Казарезов А. Я., Кошкін К. В. та ін. Управління проектами та програмами : підручник. Миколаїв : вид-во Торубари О. С., 2010. 352 с.
2. Гавриличенко Є.В. Кластеризація регіонів України за рівнем розвитку житлово-комунального комплексу. *Харківська національна академія міського господарства* : наук.-техн. збірник. № 108. С. 18-25.
3. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 260 с.
4. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 192 с.
5. Кондратинський О. С. Інструменти оцінювання спроможності органів місцевого самоврядування в контексті демократичних перетворень публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 12. С. 53–61.
6. Кушлик-Дивульська О.І., Кушлик Б.Р. Основи теорії прийняття рішень. навч. посіб. Київ, 2014. 94 с.
7. Моделі прийняття управлінських рішень. Харків : Харківський нац. аграрний ун-т ім. В. В. Докучаєва. 2022. URL: <https://studfile.net/preview/5079484/page:4//>
8. Пан Л. В. Збалансована система показників (balanced scorecard – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки НаУКМА*. Серія: Економічні науки. 2003. Т. 21. С. 56–63. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/8532?show=full>.

9. Петренко Н. О., Кустрич Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 244 с.

10. Практичні рекомендації з використання моделі проектної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад / авт. кол. : С.М.Серьогін, Ю.П.Шаров, О.А.Тертишна, А.С.Ушакова (та ін.). Дніпро : ДРІДУ НАДУ-ДЦРМС, 2018. Вип. 5. 24 с. (Сер. «Бібліотека реформування місцевого самоврядування»).

11. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п/ed20181117#n63>.

12. Програмний продукт для створення систем збалансованих показників BSC Designer : метод. вказівки. 10.02.2023. URL: <https://is.gd/LkfMwm>.

13. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник. кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 344 с.

14. Розробка і впровадження збалансованої системи показників (BSC). *Стратегічний партнер – Дніпро; Спілка автоматизаторів бізнесу*. 12.02.2023. URL: <https://finconsult.com.ua/uk/rozrobka-i-vprovadzhennya-zbalansovanoi-sistemi-pokaznikiv-bsc/>.

15. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М.. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019.

16. Сидоренко С. Шлях до ЄС. Що має зробити Україна, щоби почати переговори про членство. *Українська правда. Розділ «Європейська правда»*. 22.08.2022. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/08/22/7145358/>.

17. Стратегічний вибір Дніпропетровщини: від сучасних реалій до бажаного майбутнього : монографія / Колектив авторів ; за заг. та наук. ред. І.А. Чикаренко, Т.В. Маматової. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 162 с.
18. Стратегія Дніпра – 2030. Дніпровська міська рада. URL: https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/prezentaciya_strategii_dnipra_2030.pdf.
19. Стратегія розвитку Дніпропетровської області до 2027 року. Дніпропетровська обласна державна адміністрація: офіційний сайт. 2021. URL: <https://adm.dp.gov.ua/pro-oblast/rozvitok-regionu/strategiya-rozvitku/proekt-strategiyi-rozvitku-dnipropetrovskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku>.
20. Стратегія розвитку Томаківської об'єднаної територіальної громади на період 2017–2022 рр. : наук.-практ. розробка / Кол. авторів. – Керівн. авт. колективу: І. В. Калашник, Ю. П. Шаров. Томаківка – Дніпро, 2017. 132 с.
21. Сутнісна характеристика інноваційної діяльності та інноваційних процесів. Життєвий цикл інновацій. Інноваційне підприємництво. 18.02.2023. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=357306&chapterid=124439>.
22. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.
23. Ушакова А. С., Шаров Ю. П. Вимірювання й оцінювання проєктних компетентностей членів об'єднаних територіальних громад. *Державне управління та місцеве самоврядування* : збірн. наук. пр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. № 3 (38). С. 164–169.
24. Чикаренко І. А., Чикаренко О. О., Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2018. Том 6. № 10. С. 54–61.
25. Чому план Маршалла для України має стати і масштабним, і «зеленим» – лист United4Ukraine. *Європейська правда*. 11.11.2022. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2022/11/11/7150431/>.

26. Шаров Ю. П., Сергієнко Е. О. Організаційна культура муніципального управління: основи формування : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ : ПП Федорченко О. О. 2012. 120 с.
27. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.
28. Шпиг Ф. І. Забезпечення виконання фінансової стратегії банку за допомогою системи збалансованих показників ефективності. *Вісник Української академії банківської справи*. 2006. № 1(20). URL: <https://is.gd/MF4be5>.
29. Drucker P. F. *Managing for Results: Economic Task and Risk-taking Decisions*, Harper & Row, New York, NY. 1964.
30. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Strategy-focused Organization*. Harvard Business School Press. 2001. № 22. 416 p.
31. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
32. Kaplan R. S., Norton D. P. *Balanced Scorecard (BSC): Answers to Frequently Asked Questions*. Harvard Business Review 70. № 1. P. 71–79.
33. Molokanova V., Tryputen M., Petrenko V., Artemchuk V., Andriichuk V. *Implementation of Sustainable Urban Development through Project Management. IEEE 7th International Conference on Energy Smart Systems, ESS 2020 – Proceedings*. 2020. pp. 221-225.
34. Olve N.-G., Roy J., Wetter M. *Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*. New York: John Wiley and Sons. 1999. 374 p.
35. *The Simon Decision Making Theory* 19.03.2023. URL: <https://unacademy.com/content/upsc/study-material/public-administration/the-simon-decision-making-theory/>.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено наукове обґрунтування комплексу інноваційних підходів та інструментів управління розвитком житлово-комунального господарства міста та розроблено відповідне методико-технологічне забезпечення його результативного та ефективного функціонування.

Показано, що протягом понад тридцяти років незалежності України стан комунальної інфраструктури та рівень надання житлово-комунальних послуг постійно був незадовільним. Високий рівень корупції, нерозвинутість ринкових механізмів надання послуг, бюрократія, незадовільний технічний стан основних фондів, недостатність інвестування в енергоефективні технології та системи енергозбереження, а також багато інших факторів зумовили стійку тенденцію погіршення фінансово-економічних показників роботи підприємств житлово-комунальної сфери, що у підсумку призвело до глибокої системної кризи комплексу ЖКГ ще напередодні повномасштабної агресії з боку РФ. Війна ще більше загострила ситуацію у цій сфері. Гострота і масштаб проблем очевидні – ЖКГ України терміново потребує реалізації потужного комплексу заходів, спрямованих на забезпечення належного рівня захисту та підтримки об'єктів інфраструктури й надання якісних житлово-комунальних послуг, і ця проблема практично не має резервів часу для її вирішення або відкладання.

Проаналізовано стан наукового опрацювання проблеми, за результатами чого удосконалено понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, зокрема: сформульовано авторське (розширене) бачення поняття «житлово-комунальне господарство»: це складова частина господарського комплексу території певного рівня (села, селища, міста, району, регіону або країни в цілому), яка являє собою сукупність різногалузевих матеріальних і нематеріальних об'єктів (організацій, підприємств, служб, відомств різних форм власності; адміністративних, житлових, складських та інших будівель і приміщень;

інженерних, технічних, комунікаційних, транспортних мереж і споруд; систем управління процесами виробництва й надання житлово-комунальних послуг, їх фінансового забезпечення) і ресурсів (природних, людських, матеріальних, технічних тощо), наявних на цій території і призначених задовольняти повсякденні житлові, комунальні, побутові та інші потреби її мешканців (споживачів надаваних послуг).

Побудовано концептуальну схему міжкатегоріальних зв'язків ЖКГ міста з господарським комплексом міста, що відображає роль та взаємозв'язки ЖКГ з іншими об'єктами господарського комплексу та з органами місцевого самоврядування, які формують міську житлово-комунальну політику, розробляють відповідні стратегії, програми і проекти, тим самим забезпечуючи керований розвиток ЖКГ міста.

Показано, що перелік законодавчих актів та інших нормативних документів у сфері ЖКГ дуже великий за кількістю документів, зокрема, галузевої спрямованості. Втім, нормативно-правова база у цій сфері і досі залишається недосконалою, і саме прив'язка окремих секторів комунальної сфери до природних монополій в умовах недостатньої керованості в галузі обумовила виникнення колізій або певної неузгодженості чималої кількості правових положень.

Досліджено зарубіжний досвід публічного управління розвитком ЖКГ. Зроблено висновок, що на цей час Україна використовує власну (змішану) модель публічного управління ЖКГ, що враховує водночас французький, німецький і польський досвід, який передбачає залучення в комунальну власність приватного капіталу, і в той же час базується на поточній соціально-економічній ситуації та внутрішніх можливостях держави, інших специфічних умовах та реаліях, характерних саме для України.

Охарактеризовано особливості ЖКГ в умовах правового режиму воєнного стану та нові виклики, перед якими опинилися органи публічного управління міст. Акцентовано, що російське вторгнення спровокувало появу ще одного фронту – фронту критичної інфраструктури, до якого віднесено і

енергетичну систему міста. Після нанесення рф ракетних ударів по підстанціях та інших енергетичних об'єктах України енергетична система взагалі опинилася на межі, чим тимчасово спровокувала системну кризу не тільки в енергетиці, а й в усьому господарському комплексі країни. Тому одним зі стратегічних векторів повоєнного відновлення міст України є, насамперед, відбудова та ревіталізація енергетичної інфраструктури міст і територій, постраждалих під час війни. Реалізація цієї мети вимагає запровадження системного підходу до стратегічного та операційного управління цими процесами, зокрема посилення ролі та вдосконалення системи енергетичного менеджменту як інструменту забезпечення енергоефективності та енергозбереження, а також повного відновлення енергетичної інфраструктури міста у повоєнний період.

Показано, що системи енергетичного менеджменту впроваджуються відповідно до вимог національних стандартів України, гармонізованих з міжнародними стандартами, зокрема, групою стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) щодо систем енергетичного менеджменту ISO серії 50000. Підкреслено, що запровадження вимог ISO 50001:2018 сприяє прогресу у досягненні чотирьох Цілей сталого розвитку ООН 2030 (ціль 7: Відновлювана енергія; ціль 11: Сталий розвиток міст та спільнот; ціль 12: Відповідальне споживання; ціль 13: Боротьба зі зміною клімату), що має позитивний вплив на забезпечення стійкості та сталий розвиток територіальних громад.

Для стимулювання процесів інвестування в енергетичний сектор України відповідно до Директив ЄС пропонується використовувати європейський досвід впровадження стимулюючого тарифоутворення за RAB-моделлю, зокрема запровадження прозорих критеріїв і cost-based-методологій щодо електроенергії та природного газу для кожного національного органу регулювання, що дозволить здійснити модернізацію електромереж, а також покращити якість електропостачання. Показано, що такий підхід є дієвим інструментом підвищення ефективності діяльності в

енергетичній сфері, оскільки сприяє залученню інвестицій та зменшенню непродуктивних витрат. Разом із тим, впровадження RAB-моделі в Україні супроводжується труднощами, пов'язаними, насамперед, зі збройною агресією з боку РФ, яка взагалі поставила під тимчасову загрозу споживання енергетичного ресурсу.

Показано, що ще одним пріоритетним завданням, яке необхідно виконати після перемоги над російською навалою в Україні, є відбудова інфраструктури міст, відновлення та модернізація їх ЖКГ, що має відбуватися у контексті змін і реформ, необхідних для забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад, і можна забезпечити шляхом розроблення та реалізації відповідних стратегій, програм та проєктів у цій сфері. Для забезпечення успішності реалізації цих програмно-цільових документів у сфері ЖКГ міста потрібно застосовувати сучасний управлінський інструментарій, який дозволить підвищити ефективність стратегічної діяльності у місті та отримати синергетичний ефект від неї.

Здійснено систематизацію менеджмент-орієнтованого інструментарію (програмно-цільового, корпоративного, маркетингового та іншого), що застосовується у світі для забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності як організацій та підприємств бізнес-сектору, так і органів публічного, зокрема, муніципального управління. Встановлено іманентні зв'язки цих підходів із ризикогенним середовищем сучасного публічного управління в Україні, на базі чого виявлено найбільш ефективні інструменти (стратегічного планування, проєктування, муніципального маркетингу, державно-приватного партнерства, кластеризації тощо), які є відносно інноваційними саме для сфери публічного управління розвитком ЖКГ міста. Обґрунтовано доцільність їх впровадження.

Доведено, що застосування маркетингового і кластерного інструментарію є відносно новим для вітчизняної системи публічного управління розвитком житлово-комунального господарства міста, втім

європейський та світовий досвід свідчить, що їх запровадження зможе забезпечити підвищення ефективності, результативності та якості діяльності органів місцевого самоврядування, комунальних та приватних підприємств, служб, керуючих компаній у галузі ЖКГ щодо задоволення потреб споживачів у якісних житлово-комунальних послугах, а також буде сприяти інфраструктурному розвитку міста та конкурентоспроможності його територіальної громади.

Показано, що в контексті управління змінами та організаційно-економічному аспекті зазначені інструменти є такими, що вже довели свою ефективність під час впровадження реформи децентралізації та реформування місцевого самоврядування, зокрема, на Дніпропетровщині.

Визначено принципи управління процесом розроблення та реалізації стратегії розвитку ЖКГ міста, які полягають, зокрема, у такому: несуперечності зі стратегіями розвитку інших сфер життєдіяльності міста та стратегією розвитку територіальної громади міста в цілому; інтеграції зі стратегіями розвитку ЖКГ більш високого рівня; інноваційної спрямованості (наявності елементів SMART-спеціалізації); проактивності; персоналізації відповідальності; централізованої координації стратегічної діяльності; експертно-консультаційній підтримці з боку незалежних експертів.

Обґрунтовано, що стратегічний вибір щодо інституціональної форми інноваційного розвитку ЖКГ міста в процесах повоєнної ревіталізації має бути на користь кластерного підходу. Створення ЖКГ-кластеру міста є доцільним з огляду на те, що під час взаємодії організацій та підприємств – учасників кластеру – буде виникати синергетичний ефект, що є додатковим стимулюючим фактором забезпечення успішності реалізації стратегічної цілі щодо сталого розвитку ЖКГ міста у довгостроковій перспективі на основі впровадження інноваційних рішень та технологій.

Запропоновано авторське тлумачення поняття «житлово-комунальний кластер міста»: це інтеграційне об'єднання розташованих на території міста суб'єктів господарської діяльності різних форм власності (державних і

комунальних служб і підприємств, проектних організацій, освітніх і науково-дослідних установ, підприємств малого й середнього бізнесу, органів самоорганізації населення тощо), діяльність якого ґрунтується на принципах концентрації, конкуренції, конкурентоспроможності та кооперації, і спрямована на задоволення споживчих потреб територіальної громади міста у якісних житлово-комунальних послугах.

Зроблено висновок, що у сфері ЖКГ складно винайти абсолютні інновації і розробити абсолютно нові, інноваційні житлово-комунальні послуги, які ще у світі ніхто не надавав, і які будуть затребуваними у споживачів. Втім, діяльність ЖКГ-кластеру можна вважати відносно інноваційною, тобто новою для умов українських міст, і такою, що засновується на передових європейських стандартах та технологіях, досвіді та кращих вітчизняних та зарубіжних практиках. Формування таких ЖКГ-кластерів має відбуватися з урахуванням величини й ступеня реалізації спільного потенціалу місцевої ринкової та комунальної інфраструктури, а також із використанням методології та інструментів управління проектами.

Досліджено роль інвестиційних інструментів у відновленні комунальної інфраструктури міст та поліпшенні якості житлово-комунальних послуг. Показано, що значні інвестиції в інфраструктурні проекти (зокрема, з модернізації інженерно-технічних мереж, формування інвестиційної екосистеми як одного з інструментів відновлення важливої складової комунальної інфраструктури – водопостачання та водовідведення), здатні задіяти потужний економічний мультиплікатор – створення нових виробництв та робочих місць, збільшення надходження податків тощо.

Розроблено методико-технологічне та організаційно-інституційне забезпечення управління розвитком ЖКГ міста на основі застосування стратегічного, проектного та кластерного інструментарію, а також збалансованої системи показників. Акцентовано, що підхід до формування ЖКГ-кластеру має бути індивідуальним для кожного конкретного міста, зокрема із врахуванням особливостей існуючого технічного стану

інфраструктури ЖКГ, поточної ситуації у соціальній сфері, фінансово-економічних можливостей тощо. Відправним пунктом для визначення конфігурації створюваного ЖКГ-кластеру мають бути очікування та вимоги територіальної громади щодо асортименту, якості та кількості житлово-комунальних послуг.

Акцентовано, що найбільш ефективним інструментом реалізації стратегічних цілей є проєктний підхід, тому запропоновано діяльність зі створення ЖКГ-кластеру міста розглядати як великий складний мультипроєкт. Проведено декомпозицію життєвого циклу мультипроєкту по фазах – концептуальній, планування і структуризації, інвестиційній, сталого зростання; для кожної фази визначено зміст основних робіт та зміну конфігурації продукту мультипроєкту створення ЖКГ-кластеру.

Показано, що складність проєктування процесів створення ЖКГ-кластеру полягає у багатовекторності житлово-комунальної сфери міста – з одного боку, і залученні до участі у кластері значної кількості підприємств і організацій за різними сферами діяльності, формами власності тощо – з іншого боку. Тому актуальною є управлінська задача трансформації стратегічних цілей розвитку ЖКГ міста у показники поточної операційної діяльності підприємств ЖКГ-кластеру, що обумовлює необхідність впровадження додаткового аналітичного інструментарію.

Запропоновано застосовувати у якості такого аналітичного інструменту збалансовану систему показників, застосування якої дозволить здійснити ефективне цілепокладання та оцінку результатів стратегічного розвитку підприємств-учасників ЖКГ-кластеру, а також управляти наближенням поточного стану ЖКГ міста до стратегічного бачення через систему фінансових і нефінансових показників.

На основі інтеграції стратегічного та проєктного інструментарію розроблено процесну модель створення ЖКГ-кластеру, яка описує процеси управління на 3-х рівнях – за фазами мультипроєкту. Перший рівень – методико-технологічний, на якому визначаються моделі прийняття

управлінських рішень. Другий рівень – організаційно-інструментальний, на ньому визначається управлінський інструментарій реалізації процесів створення ЖКГ-кластеру. Третій рівень – виконавський, на якому визначаються керівники і основні виконавці.

Відповідно до розробленої процесної моделі запропоновано систему індикаторів і показників для моніторингу успішності мультипроекту створення ЖКГ-кластеру, яка складається з трьох блоків «продукт – результат – наслідки». Перший блок – показники продукту, що характеризують безпосередній вплив продуктів упроваджених проєктів стратегічного розвитку на ситуацію в територіальній громаді. Вимірюється через індикатори вигід громади та учасників кластеру, отриманих від реалізації зазначених проєктів. Другий блок – показники результату, які презентують ефективність процесів стратегічного управління розвитком ЖКГ міста та наближення до обраного стратегічного бачення. Використання BSC для трансформації стратегічних цілей у показники операційної діяльності підприємств-учасників ЖКГ-кластеру, а також операційні цілі й завдання органів управління містом дозволяють скласти систему кількісних показників, що характеризують успішність діяльності зі стратегічного розвитку ЖКГ міста.

Запропоновано авторський підхід до оцінювання успішності діяльності органу місцевого самоврядування щодо забезпечення стійкості, відновлення та розвитку ЖКГ міста через показники задоволення основних стейкхолдерів територіальної громади житлово-комунальними послугами. Даний підхід дозволяє велику кількість різноманітних за своїм змістом абсолютних показників привести до єдиної системи відносних показників, що характеризує ступень задоволення споживачів.

Таким чином, виконання завдань дисертаційного дослідження надало можливість сформулювати комплекс концептуальних положень та рекомендацій органам публічного управління щодо їх практичного впровадження, зокрема, щодо вимірювання та оцінювання успішності

діяльності органу місцевого самоврядування із забезпечення стійкості, відновлення та розвитку житлово-комунального господарства міста у повоєнний період. Основні результати, що характеризують елементи наукової новизни, полягають у тому, що:

уперше: обґрунтовано комплекс наукових положень, підходів та моделей, системне застосування яких методологічно забезпечує реалізацію процесів відновлення, реформування та розвитку ЖКГ міста на основі сучасних ринкових інструментів менеджмент-орієнтованого (програмно-цільового, маркетингового та корпоративного) управління, використання яких сприяє підвищенню ефективності діяльності органу місцевого самоврядування через формування житлово-комунального кластеру міста та його інституціоналізацію шляхом упорядкування та формалізації зв'язків і взаємовідносин учасників і стейкхолдерів кластеру за допомогою розроблених у роботі мультипроектну формування житлово-комунального кластеру міста і відповідної процесної моделі, а також підходу до оцінювання успішності діяльності органу місцевого самоврядування щодо забезпечення стійкості, відновлення та розвитку ЖКГ міста у повоєнний період;

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, а саме: сформульовано авторське (розширене) бачення поняття «житлово-комунальне господарство», а також надано авторські дефініції поняттям «міська інфраструктура», «житлово-комунальне господарство міста», «критична інфраструктура у секторі ЖКГ», «житлово-комунальний кластер», на базі чого розроблено концептуальну схему міжкатегоріальних зв'язків між зазначеними поняттями та підготовлено пропозиції щодо внесення змін до Закону України від 16.11.2021 №1882-IX «Про критичну інфраструктуру»;

– програмно-цільовий підхід до управління в енергетичному секторі міста, зокрема через запровадження системи енергетичного менеджменту, який має бути методологічною та методико-технологічною основою реалізації стратегічних планів і тактичних завдань з відновлення та розвитку

ЖКГ та критичної інфраструктури міста у повоєнний період, а також інструментом забезпечення енергоефективності та енергозбереження, що дозволить досягти не тільки повного відновлення енергетичної інфраструктури міста, а й запропонувати комплексну програму з підвищення енергоефективності, яка буде відповідати вимогам Стратегії ЄС з інтеграції енергетичної системи (EU Strategy for Energy System Integration) і реформам, передбаченим законодавчим пакетом ЄС «Чиста енергія для всіх європейців»;

дістали подальшого розвитку:

– систематизація та обґрунтування комплексу інноваційних для сфери публічного управління розвитком ЖКГ міста інструментів, застосування яких буде сприяти забезпеченню ефективності, результативності та якості діяльності органів місцевого самоврядування, комунальних та приватних підприємств, служб, керуючих компаній галузі ЖКГ щодо задоволення потреб споживачів у якісних житлово-комунальних послугах;

– формалізація принципів стратегічного управління розвитком ЖКГ міста, серед яких, зокрема, виокремлено: несуперечність зі стратегіями розвитку інших сфер життєдіяльності міста та стратегією розвитку територіальної громади в цілому; інтеграцію зі стратегіями розвитку ЖКГ більш високого рівня; проактивність; інноваційну спрямованість (наявність елементів SMART-спеціалізації), дотримання яких сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління в галузі;

– змістовне наповнення та методичні вимоги щодо застосування збалансованої системи показників, використання якої дозволить забезпечити синергію та єдність стратегічних цілей організацій та підприємств, що входять до складу житлово-комунального кластеру міста, та підвищити ефективність стратегічної діяльності органу місцевого самоврядування у сфері ЖКГ у цілому (підготовлено рекомендації щодо її використання органами місцевого самоврядування та учасниками кластеру);

– методико-технологічне та організаційно-інституційне забезпечення реалізації мультипроєкту створення житлово-комунального кластеру міста на базі відповідної процесної моделі та підходу до оцінювання успішності стратегічної діяльності органу місцевого самоврядування щодо забезпечення стійкості, відновлення та розвитку ЖКГ міста у повоєнний період, на базі чого підготовлено рекомендації органам місцевого самоврядування з їх використання у практичній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний бізнес-інкубатор: організаційно-методичне забезпечення впровадження інновацій : практич. посіб. / за заг. і наук. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : Принта, 2013. 120 с.
2. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. *Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації* : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.
3. Бабаєв В. М. Застосування проектного підходу у сфері реформування та розвитку ЖКГ України. *Управління проектами у розвитку суспільства : тези доп. ІХ міжнар. конф.* / відпов. за вип. С. Д. Бушуєв. Київ : КНУБА, 2014. С. 12–13.
4. Бабаєв В. М. Управління міським господарством: теоретичні та прикладні аспекти : монографія. Харків : ХарРІ НАДУ. 2004. 188 с.
5. Бабаєв В. М. Якісний розвиток системи ЖКГ: системний підхід. *Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі* : матеріали ІV міжнар. наук.-практич. конф., Харків, 26–28 травня 2015 р. / Харків. обл. держ. адмін., Азербайдж. архіт.-будів. ун-т (м. Баку), Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова та ін. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. С. 3–4. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/40157/>.
6. Бабаєв В. М., Килимник І. І. Використання державно-приватного партнерства в системі управління ринком житлово-комунальних послуг. *Проблеми та перспективи розвитку державно-приватного партнерства у галузі житлово-комунального господарства : всеукр. наук.-практич. інтернет-конф.*, Харків, 1–28 лютого 2015 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. С. 3–5.
7. Бабаєв В. М., Торкатюк В. І. Класична концепція муніципального маркетингу та її роль у підвищенні конкурентоспроможності міста. *XXXVI науково-технічна конференція преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковской национальной академии городского хозяйства,*

Харьков, 24–26 апреля 2012 г. : программа и тез. докл. : в 3 ч. / Мин-во образ. и науки, молод. и спорта Украины, Харьков. нац. акад. гор. хоз-ва. Харьков : ХНАГХ, 2012. Ч. 3 : Экономические науки. С. 101–103.

8. Бабаєв В. М., Торкатюк В. І., Яковлев Є. А. Управління витратами житлово-комунального комплексу як один із напрямів підвищення ефективності його функціонування. *Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі* : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 26–28 травня 2015 р. / Харків. обл. держ. адмін., Азербайдж. архіт.-будів. ун-т (м. Баку), Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова та ін. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. С. 4–6. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/40158/>.

9. Баженов С. І. Кластерний підхід у розвитку житлово-комунального господарства регіону. *Економіка України*. 2012. №1. С. 27-32.

10. Базарна О. В. Житлово-комунальне господарство регіону як об'єкт публічного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 97–105. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.97.

11. Безуглий Д. Г. Підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 11-12 (25-26). С. 89–97.

12. Безуглий Д. Г. Проекти реалізації стратегічних пріоритетів розвитку об'єднаних територіальних громад. *Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти* : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 139–144.

13. Бізониц Д. В. Інституції державного управління розвитком житлово-комунального господарства сучасної України: сутнісні та нормативно-правові засади. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електронне наук. фах. видання. 2021. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2027>.

14. Бізонич Д. В. Репрезентація змістовної складової поняття «державне управління в сфері ЖКГ». *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електронне наук. фах. видання. 2018. № 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/39.pdf.

15. Білянський О. М. *Організаційно-фінансовий механізм розвитку житлово-комунального господарства*: Дис. ... канд. екон. наук. 08.10.01. Харківська нац. акад. міського господарства. Харків, 2006. 189 с.

16. Бобровська О. Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. 284 с.

17. Богачов С. В., Мельникова М. В. Управління розвитком міських агломерацій на державному та місцевому рівнях. *Економіка України*. 2017. № 9. С. 81–91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2017_9_7.

18. Богуш Л.Г. Житлово-комунальне господарство України: напрями та проблеми реформування і розвитку. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2649>.

19. Бриль П. О. Досвід республіки Польща в удосконаленні публічного управління сферою житлово-комунального господарства. *Дні Науки ФСП* : матеріали ХХ Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, 20-21 квітня 2017 р., м. Київ / Укл.: А. А. Мельниченко, В. А. Прищепа, Є. А. Клейно. Київ : ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2017. С. 161–162.

20. Бриль П. О. Дослідження зарубіжного досвіду публічного управління житлово-комунальним господарством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 142–146. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2018/28.pdf.

21. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С., Казарезов А. Я., Кошкін К. В. та ін. Управління проектами та програмами : підручник. Миколаїв : вид-во Торубари О. С., 2010. 352 с.

22. Бюджетний Кодекс України : Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI. Редакція від 01.01.2023, підстава – 2710-IX, 2709-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.

23. Вакуленко В. М. Проблеми управління комунальною власністю великих міст в сучасних умовах. *Вісн. Української Академії державного управління при Президентіві України*. 1996. № 1. С. 172–185.

24. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. *Мінфін*. 2022. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>.

25. Васильєва О. І., Дутко Н. Г. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері житлово-комунального господарства. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління* : зб. наук. пр. / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка. 2012. № 1. Київ : АМУ, 2012. С. 37– 48.

26. Водний кодекс України : Кодекс від 06.06.1995 № 213/95-ВР. Редакція від 19.08.2022. Підстава – 2468-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

27. Войнаренко М. П. Кластери в інституційній економіці: монографія. Хмельницький: ХНУ, ТОВ «Тріада-М», 2011. 502 с.

28. Гавриличенко Є. В. Кластеризація регіонів України за рівнем розвитку житлово-комунального комплексу. *Харківська національна академія міського господарства* : наук.-техн. збірник. 2013. № 108. С. 18-25.

29. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України : монографія. Харків : Константа, 2006. 272 с.

30. Геєць В. М. Кластери і мережеві структури в економіці – тема досить цікава, але на сьогодні ще до кінця не вивчена. *Економіст*. 2008. № 10. С. 10-11.

31. Гладчук Т. П. Досвід реформування житлово-комунального господарства в країнах Європейського Союзу. *Часопис Київського університету права*. 2011. № 4. С. 376 – 378.

32. Глух М. В. Зарубіжний досвід державного управління в системі житлово-комунального господарства. *Науковий вісник Національної академії державної податкової служби України*. 2005. № 4 (31). С. 200–207.

33. Голодник Ю. А. *Адміністративно-правові засади функціонування сфери житлово-комунального господарства в Україні* : дис... к-та юрид. наук : 12.00.07 ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ, 2020. 182 с.

34. Гончарук Н. Т. Удосконалення управління розвитком житлово-комунального господарства українських міст в умовах децентралізації. *Актуальні питання у сучасній науці* (серія «Державне управління»): журнал. 2023. № 3(9). С. 194–207.

35. Господарський кодекс : Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV. Редакція від 01.01.2023, підстава – 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.

36. Григорович А. В. Кластеризація регіонів України за рівнем розвитку житлово-комунального комплексу. *Комунальне господарство* : Науково-технічний збірник. 2013. № 108. С. 18–25. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11337496.pdf>.

37. Григорович А. В. Методичні положення щодо аналізу розвитку житлово-комунального господарства. *Університетські наукові записки*. 2005. № 4. С. 363-370. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2005_4_63.

38. Григорович А. В. Передумови кластеризації та обґрунтування логіко-структурної моделі кластеру житлово-комунального господарства міста. *Теорії мікро-макроекономіки* : збірн. наук. праць професорсько-викладацького складу і аспірантів ; за ред. Мальчина Ю.М., Ніколенка Ю.В. Київ : Академія муніципального управління, 2005. С. 171–177.

39. Григорович А. В. *Програмне управління розвитком житлово-комунального господарства міста* : автореф. дис... к-та екон. наук : 08.10.01 ; Науково-дослідний економічний інститут (НДЕІ) Міністерства економіки України. Київ, 2006.

40. Гусєв В. О. Державна інноваційна політика: методологія формування і впровадження : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2011. 624 с.
41. Гусєв В. О., Горник В. Г. Кластерна модель інноваційної реструктуризації регіональної економічної систем. *Управління містом*. 2004. № 10 –12 (16). С. 140 –146.
42. Деміхов О. І., Лук'янихін В. О., Теліженко О. М. Світовий досвід державного регулювання механізмів розвитку житлово-комунального господарства. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 11-12 (25-26). С. 109–117.
43. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України : офіційний сайт. URL: <https://saee.gov.ua/uk>.
44. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 260 с.
45. Деякі питання оплати житлово-комунальних послуг в період воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України № 206 від 05.03.2022. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/zhkh/tarif/informatsiya-shhodo-priynyatih-normativno-pravovih-aktiv/postanova-kabinetu-ministriv-ukrayiny-vid-5-bereznaya-2022-r-%E2%84%96-206-deyaki-pytannya-oplaty-zhytlovo-komunalnyh-poslug-v-period-voyennogo-stanu/>.
46. Димченко О. В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління: монографія. Харків : ХНАМГ, 2009. 356 с.
47. Драган І. О. Державне управління розвитком житлово-комунального господарства й принципи його реформування. *Економіка та держава*. 2009. № 4. С. 87–90.
48. Експертна дискусія «Стратегія повоєнного відновлення України». *Національний інститут стратегічних досліджень*. 24.05.2022. URL: <https://is.gd/WTbbgA>.

49. Енергетичний аудит та менеджмент: форми документів / Держ-енергоефективності : офіційний сайт. URL: <https://saee.gov.ua/uk/business/energy-audit-and-management>.

50. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ. 2011. Т. 4 : Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М. М. Їжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. 648 с.

51. Жиренко Х. RAB-тариф не призвів до здорожчання електроенергії. *Главком*. 11.05.2021. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/rab-tarif-ne-prizviv-do-zdorozhchannya-elektroenergiji-ekspert-755511.html>.

52. Житловий Кодекс України : Кодекс від 30.06.1983 № 5464-X Редакція від 19.11.2022, підстава – 2010-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5464-10#Text>.

53. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. *Бізнес-інформ*, 2020. № 7. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2020-7_0-pages-174_180.pdf.

54. За літо Росія завдала збитків інфраструктурі України на понад \$31 млрд – KSE. *Журнал Forbes Ukraine*. 2022. URL: <https://is.gd/NMmEdA>.

55. Загірняк Д. М. Діяльність комунальних підприємств і їх фінансове забезпечення в умовах децентралізації. *Ефективна економіка* : електронне наук. фахове видання. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8528>.

56. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

57. Їжа М., Пахомова Т. Концептуальні підходи до інноваційних механізмів публічного управління відновленням територій. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. № 3. С. 5–10.

58. Інфраструктура – це комплекс взаємопов’язаних обслуговуючих структур чи об’єктів. *Преса*. 2021. URL: <https://presa.com.ua/aktualne/infrastruktura-tse-kompleks-vzaemopov-yazanikh-obslugovuyuchikh-struktur-abo-ob-ektiv.html>.

59. Інфраструктура, її види. Розвиток ринкової інфраструктури в Україні, її галузі і комплекси. *Гіпермаркет знань*. URL: <https://is.gd/fX2AeV>.

60. Карлова О. А. Теорія і практика розвитку інфраструктури міста : монографія. Харків : Вид-во «ФОРТ». 2010. 280 с.

61. Качала Т. М., Поважний О. С., Попов О. П. та ін. Наукові засади реформування та розвитку житлово-комунального господарства: монографія. Черкаси : Брама-Україна, ЧДТУ, 2011. 436 с.

62. Качала Т. М. Житлово-комунальне господарство в системі міського комплексу : монографія. Київ : Наукова думка, 2008. 416 с.

63. Керівництво з впровадження системи енергетичного менеджменту відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 50001:2018 ; авт.: А. Чернявський, С. Іншеков, К. Яшина, О. Бориченко, О. Соловей, П. Пертко. Проєкт UNIDO/GEF «Впровадження стандарту систем енергоменеджменту в промисловості України», 2021. 137 с. URL: http://www.ukriee.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/EnMS-Practical-Guide-2021_Ukraine_ukr.pdf.

64. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 192 с.

65. Кіндзюр О. С. *Регулювання інвестиційного розвитку житлово-комунальної сфери України*: автореф. дис... к-та екон. наук: 08.00.03. Львівський нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів. 2017. URL: https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/aref_kindzyur.pdf.

66. Ключниченко Е. Е., Дзюба І.М., Жуковський А. І. та ін. Міське господарство. *Енциклопедія сучасної України*. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. 2019. Т. 21. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=67952.

67. Кодекс про надра : Кодекс від 27.07.1994 № 132/94-ВР Редакція від 19.08.2022, підстава – 2468-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132/94-%D0%B2%D1%80#Text>.

68. Кондратинський О. С. Інструменти оцінювання спроможності органів місцевого самоврядування в контексті демократичних перетворень публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 12. С. 53–61.

69. Кондратинський О. С. Формування громадянських компетентностей територіальних громад з використання програмно-цілевих підходів: теоретичний аналіз. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 4-5. С. 70–78.

70. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Редакція від 01.01.2020, підстава 27-IX. *Відом. Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

71. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2022. 880 с.

72. Куйбіда В. Функції місцевого самоврядування в Україні: аналіз і прогноз. *Вісник УАДУ при Президентові України*. 2000. № 1. С. 294 – 298.

73. Куц Я. В. Державне управління у сфері надання житлово-комунальних послуг: аспекти теорії і практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електронний журнал. 2017. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1130>.

74. Кушлик-Дивульська О.І., Кушлик Б.Р. Основи теорії прийняття рішень. навч. посіб. Київ, 2014. 94 с.

75. Куц О. Є. *Адміністративно-правове регулювання у сфері житлово-комунального господарства України в сучасних умовах* : автореф. дис... к-та юрид. наук : 12.00.07 ; Націон. юрид. академія України ім. Я. Мудрого. Харків, 2011. 20 с.

76. Куц О. Є. Закордонний досвід оптимального співвідношення різних форм власності в комунальному господарстві. *Теорія і практика*

правознавства. 2015. № 2 (8). URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/tipp_2015_2_10.pdf.

77. Лаврик В. В. *Фінансове забезпечення житлово-комунального господарства територіальних громад в умовах децентралізації*, дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Сумський держ. ун-т. Суми, 2021. 247 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/82703/5/diss_Lavryk.pdf.

78. Лащенко О. Муніципальний маркетинг в системі муніципального управління. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр.* – Дніпропетровськ : ДРІДУ ПАДУ, 2005. Вип. 1 (19). С. 236–245.

79. Логвиненко В. І. Житлово-комунальне господарство: закордонний і вітчизняний досвід його реформування та розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2008. № 2. С. 247–254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2008_2_33.

80. Меліхов А.А., Дьяченко В.Р. Соціально орієнтований кластер як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств комунальної сфери. *Reporter of the Priazovskyi State Technical University. Section: Economic sciences*. 2018. № 35. С. 47–52.

81. Міністерство розвитку громад та територій : офіційний сайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua/about/>.

82. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/>.

83. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: Антикризисні інструменти у воєнний та післявоєнний період : посібник для органів місцевого самоврядування. *Агентство США з міжнародного розвитку (USAID); Проєкт USAID «ГОВЕРЛА»*. Львів. 2022. 75 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16043>.

84. Моделі прийняття управлінських рішень. Харків : Харківський нац. аграрний ун-т ім. В.В. Докучаєва. 2022. URL: <https://studfile.net/preview/5079484/page:4/>

85. Монастирський Г., Борисяк О. Екологічні та енергоефективні підходи до забезпечення інноваційного розвитку муніципальної транспортної логістики. *Вісн. Тернопільського нац. екон. ун-ту*. 2019. Вип. 4. С. 7–18.

86. Монастирський Г., Волосяк М. Диверсифікація державної політики управління місцевим економічним розвитком. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 2 (88). С. 22-29.

87. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська [та ін.]; за ред. Ю. П. Шарова. Київ : Атіка, 2009. 404 с.

88. Омельченко В. Досвід впровадження стимулюючого тарифоутворення в секторі енергетики серед провідних європейських країн. *Разумков-Центр*. 28.09.2021. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/dosvid-vprovadzhennia-stymuliuiuchogo-taryfotvorennya-v-sektori-energetyky-sered-providnykh-ievropeiskykh-krain>.

89. Осипенко І. Н., Дорофієнко В. В. Менеджмент в житлово-комунальному господарстві. Харків : Основа, 1999. 356 с.

90. Павлюк К. В., Степанова О. В. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері житлово-комунального господарства в Україні. *Економіка промисловості*. 2010. № 1. С. 172–182.

91. Пан Л. В. Збалансована система показників (balanced scorecard – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки НаУКМА*. Серія: Економічні науки. 2003. Т. 21. С. 56–63. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/8532?show=full>.

92. Парламент запровадив мораторій на підвищення цін на газ і тепло : проєкт Закону України від 01.06.2022 № 7427. *Верховна рада України*. 29.07.2022. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/226329.html>.

93. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 244 с.

94. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 № 266/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>.

95. Питання погашення у 2015 році заборгованості з різниці в тарифах на теплову енергію, опалення та постачання гарячої води, послуги з централізованого водопостачання, водовідведення, що вироблялися, транспортувалися та постачалися населенню : постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2015 № 375. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/248224045>.

96. Пісьмаченко Л. М. Державне управління у галузі житлового і комунального господарства: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка та держава*. 2008. № 4. С. 74–76.

97. Податковий кодекс : Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. Редакція від 08.02.2023, підстава – 2876-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

98. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат. 2020. 424 с.

99. Потапчик О. О. *Управління якістю послуг житлово-комунального господарства в Україні* : дис... к-та екон. наук : 08.00.03 ; Красноармійський індустріальний інститут ДВНЗ «Донецький нац. техн. ун-т». Красноармійськ, 2015. 179 с. URL: http://www.dgma.donetsk.ua/docs/nauka/vcheni_rady/12.105.03/20diser.pdf.

100. Практичні рекомендації з використання моделі проектної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад / авт. кол.: С.М.Серьогін, Ю.П.Шаров, О.А.Тертишна, А.С.Ушакова (та ін.). – Дніпро : ДРІДУ НАДУ-ДЦРМС, 2018. Вип. 5. 24 с. (Сер. «Бібліотека реформування місцевого самоврядування»).

101. Про альтернативні види палива : закон України від 14.01.2000 № 1391-XIV. Редакція від 11.11.2021, підстава – 1820-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text>.

102. Про альтернативні джерела енергії : закон України від 20.02.2003 № 555-IV. Редакція від 01.01.2023, підстава – 2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>.

103. Про благоустрій населених пунктів : закон України від 06.09.2005 № 2807-IV. Редакція від 09.07.2023, підстава – 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15#Text>.

104. Про внесення змін до деяких законів України у сфері комунальних послуг : закон України від 16.07.2015 № 626-VIII. редакція від 10.06.2018, підстава – 2189-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 36. Ст. 364. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/626-19#Text>.

105. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення конкурентних умов виробництва електроенергії з альтернативних джерел енергії : закон України від 04.06.2015 №514-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2019. №23. Ст.89. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2712-19#Text>.

106. Про внесення змін до Закону України «Про питну воду та питне водопостачання» : закон України від 18.05.2017 № 2047-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. №29. Ст. 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2047-19#Text>.

107. Про впровадження систем енергетичного менеджменту : постанова Кабінету Міністрів України від 23.12.2021 № 1460. Редакція від 18.02.2023, підстава – 1400-2022-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1460-2021-%D0%BF#Text>.

108. Про державне регулювання у сфері комунальних послуг : Закон України від 09.07.2010 № 2479-VI. Редакція від 31.03.2023, підстава – 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2479-17#Text>.

109. Про державно-приватне партнерство : закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. Редакція від 19.11.2022, підстава – 2529-IX. *Відомості Верховної Ради*. 2010. № 40. С. 91. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.

110. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157 VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 13. С. 91.

111. Про енергетичну ефективність : закон України від 21.10.2021 № 1818-IX. Редакція від 01.01.2023, підстава – 2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#n436>.

112. Про житловий фонд соціального призначення : закон України від 12.01.2006 № 3334-IV. Редакція від 02.04.2022, підстава – 2153-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3334-15#Text>.

113. Про житлово-комунальні послуги : закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII. Редакція від 01.05.2021, підстава – 1060-IX. *Відомості Верховної Ради*. 2018. № 1. Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>.

114. Про забезпечення єдиного підходу до формування тарифів на житлово-комунальні послуги : постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2011 № 869. Редакція від 01.08.2022, підстава – 812-2022-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/869-2011-%D0%BF#Text>.

115. Про забезпечення реалізації житлових прав мешканців гуртожитків : закон України від 04.09.2008 № 500-VI. Редакція від 20.10.2021, підстава – v007p710-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-17#Text>.

116. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення : закон України від 24.02.1994 № 4004-XII. Редакція від 20.11.2022, підстава – 2718-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12#Text>.

117. Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки : закон України від 24.06.2004 № 1869-IV. Редакція від 17.11.2012, підстава – 5469-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1869-15#Text>.

118. Про Загальнодержавну цільову програму «Питна вода України» на 2011-2020 роки : закон України від 03.03.2005 № 2455-IV. *Відомості Верховної Ради*. 2005. № 15. Ст. 1.

119. Про Загальнодержавну цільову соціальну програму «Питна вода України» на 2022 – 2026 роки : закон України, опубліковано 15.02.2022. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/219438.html>.

120. Про затвердження Методики обрахування за спільне використання технологічних електричних мереж : постанова Національної комісії регулювання електроенергетики України від 12.06.2008 № 691. Редакція від 21.10.2022, підстава – v1327874-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0732-08#Text>.

121. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>.

122. Про затвердження переліку проектів, які фінансуються за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проектів у рамках Програми з відновлення України : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 09.12.2022 № 253. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/nakaz-vid-09.12.22-%E2%84%96-253.pdf>.

123. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п/ed20181117#n63>.

124. Про затвердження Правил надання послуг з вивезення побутових відходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.12.2008 № 1070. Редакція від 04.11.2021, підстава – 1124-2021-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1070-2008-%D0%BF#Text>.

125. Про затвердження Правил надання послуги з управління багатоквартирним будинком та Типового договору про надання послуги з управління багатоквартирним будинком : постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2018 № 712. Редакція від 29.09.2021, підстава – 994-2021-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/712-2018-%D0%BF#Text>.

126. Про затвердження Стратегії розвитку житлово-комунального господарства на 2022-2027 роки : проєкт Розпорядження Кабінету Міністрів України. 17.08.2021. URL: <https://is.gd/xYiENP>.

127. Про інноваційну діяльність : закон України закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. – Редакція від 05.12.2012 р., підстава 5460-17 // *Відом. Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266.

128. Про Концепцію розвитку житлово-комунального господарства в Україні : постанова Кабінету Міністрів України від 27.02.1995 №150. Редакція від 30.11.2004, підстава – 1607-2004-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/150-95-%D0%BF#Text>.

129. Про критичну інфраструктуру : закон України від 16.11.2021 №1882-IX (із змінами, внесеними згідно із Законом № 2684-IX від 18.10.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>.

130. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Редакція від 01.01.2023, підстава – 2465-IX, 2834-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

131. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. Редакція від 01.01.2023, підстава – 2834-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>.

132. Про об'єднання співвласників багатоквартирних будинків : закон України від 29.11.2001 № 2866-III. Редакція від 03.08.2022, підстава – 2392-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14#Text>.

133. Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку : закон України від 14.05.2015 № 417-VIII. редакція від 10.06.2018, підстава – 2189-VIII. Відомості Верховної Ради. 2015. №29. Ст. 262. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19#Text>.

134. Про особливості передачі в оренду чи концесію об'єктів у сферах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності : закон України від 21.10.2010 № 2624-VI. Редакція від 31.03.2023, підстава – 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2624-17#Text>.

135. Про особливості регулювання відносин на ринку природного газу та у сфері теплопостачання протягом дії воєнного стану та подальшого відновлення : проєкт Закону № 7427 від 01.06.2022. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39737/>.

136. Про охорону навколишнього середовища : закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. Редакція від 10.07.2022, підстава – 2321-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>.

137. Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності : Закон України від 03.03.1998 № 147/98-ВР. Редакція від 18.09.2022, підстава – 2493-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/147/98-%D0%B2%D1%80#Text>.

138. Про питну воду та питне водопостачання : закон України від 10.01.2002 № 2918-III. Редакція від 27.10.2022, підстава – 2438-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14#Text>.

139. Про приватизацію державного житлового фонду : закон України від 19.06.1992 № 2482-XII. Редакція від 25.07.2018, підстава – 2443-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2482-12#Text>.

140. Про природні монополії : закон України від 20.04.2000 № 1682-III. Редакція, від 31.03.2023, підстава – 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text>.

141. Про схвалення концепції розвитку державно-приватного партнерства у житлово-комунальному господарстві : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.09.2009 № 1184-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1184-2009-%D1%80#Text>.

142. Про теплопостачання : закон України від 02.06.2005 № 2633-IV. редакція від 13.11.2021, підстава – 1818-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 28. Ст. 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2633-15#Text>.

143. Про трубопровідний транспорт : закон України від 15.05.1996 № 192/96-ВР. Редакція від 19.08.2022, підстава – 2479-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/192/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

144. Про управління відходами : закон України; Перелік від 20.06.2022 № 2320-IX. Набрання чинності: 09.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>.

145. Програма з відновлення України. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://is.gd/WLDoqc>.

146. Програма з розвитку муніципальної інфраструктури. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://is.gd/plDgT5>.

147. Програма раннього відновлення України. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://is.gd/CPf0KS>.

148. Програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2002–2005 роки і на період до 2010 року : постанова Кабінету Міністрів України від 14.02.2002 №139. Втрата чинності – 07.02.2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/139-2002-%D0%BF#Text>.

149. Програмний продукт для створення систем збалансованих показників BSC Designer : метод. вказівки. 10.02.2023. URL: <https://is.gd/LkfMwm>.

150. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник. кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 344 с.

151. Прямі збитки інфраструктури від війни зросли до \$135,9 млрд. 3 вересня найбільше постраждала енергетика – KSE. *Журнал Forbes Ukraine*. 2022. URL: <https://forbes.ua/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-vid-viyni-zrosli-do-1359-mlrd-z-veresnya-naybilshe-postrazhdala-energetika-kse-15122022-10513>.

152. RAB-модель регулювання для операторів систем розподілу. *Energy-365*. 25.05.2021. URL: <https://energy365.com.ua/tpost/eyu76xl8m1-rab-model-regulyuvannya-dlya-operatorv-s>.

153. Реформа житлово-комунального господарства – одне з пріоритетних завдань Мінрегіону. *Урядовий портал*. 24.07.2015. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/248361185>.

154. Реформування житлово-комунального господарства. Дата звернення: 10.01.2022. URL: <https://is.gd/GtYyHz>.

155. Рибачук В. Л. Зарубіжний досвід формування та управління ринком житлово-комунальних послуг. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : Електр. наук. фахове видання. Київ : АМУ. 2012. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=484>

156. Робінс Стефан П., ДеЧенцо Девід А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи». 2002. 671 с.

157. Розробка і впровадження збалансованої системи показників (BSC). *Стратегічний партнер – Дніпро; Спілка автоматизаторів бізнесу*. 12.02.2023. URL: <https://finconsult.com.ua/uk/rozrobka-i-vprovadzheniya-zbalansovanoi-sistemi-pokaznikiv-bsc/>.

158. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М.. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019.

159. Сидоренко С. Шлях до ЄС. Що має зробити Україна, щоби почати переговори про членство. *Українська правда. Розділ «Європейська правда»*. 22.08.2022. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/08/22/7145358/>.

160. Соколенко С. І. Кластери в глобальній економіці : монографія. Київ : Логос, 2004. 848 с.
161. Стасюк В.М. Комунальна інфраструктура: техногенна безпека в нових умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 497–501. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/85.pdf.
162. Стеценко А. А. Зарубіжний досвід реалізації державних програм у сфері житлово-комунального господарства. *Державне управління: теорія та практика* : Електр. наук. фахове видання. К. : НАДУ, 2011. № 2. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Stetsenko.pdf>
163. Стратегічний вибір Дніпропетровщини: від сучасних реалій до бажаного майбутнього : монографія / Колектив авторів ; за заг. та наук. ред. І.А. Чикаренко, Т.В. Маматової. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 162 с.
164. Стратегія Дніпра – 2030. Дніпровська міська рада. URL: https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/prezentaciya_strategii_dnipra_2030.pdf.
165. Стратегія розвитку Дніпропетровської області до 2027 року. Дніпропетровська обласна державна адміністрація: офіційний сайт. 2021. URL: <https://adm.dp.gov.ua/pro-oblast/rozvitok-regionu/strategiya-rozvitku-proekt-strategiyi-rozvitku-dnipropetrovskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku>.
166. Стратегія розвитку Томаківської об'єднаної територіальної громади на період 2017–2022 рр. : наук.-практ. розробка / Кол. авторів. – Керівн. авт. колективу: І. В. Калашник, Ю. П. Шаров. Томаківка – Дніпро, 2017. 132 с.
167. Структура і основний зміст «Принципів економікс» Альфреда Маршалла. *Історія економічних учень*. 2005. URL: <https://library.if.ua/book/39/2636.html>.
168. Сутнісна характеристика інноваційної діяльності та інноваційних процесів. Життєвий цикл інновацій. Інноваційне підприємництво. 18.02.2023. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=357306&chapterid=124439>.

169. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.

170. Тищенко О. М., Кизим М. О. та ін. Реформування житлово-комунального господарства: теорія, практика, перспективи : монографія / за заг. ред. О.М. Тищенко; НАН, Наук.-дослід. центр індустріальних проблем розвитку. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 368 с.

171. Топчій О.О. *Модернізація сфери житлово-комунального господарства міських агломерацій в умовах децентралізації*: дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05. Одеська нац. академія харчових технологій МОН України. Одеса, 2020.

172. Удари по об'єктам електроенергетики України, 24.02.2022. *Україна 24/7. Новини. Війна*. URL: https://t.me/smg_ua1/.

173. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.

174. Ушакова А. С., Шаров Ю. П. Вимірювання й оцінювання проєктних компетентностей членів об'єднаних територіальних громад. *Державне управління та місцеве самоврядування* : збірн. наук. пр. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. № 3 (38). С. 164–169.

175. Фурман Р. С. Житлово-комунальне господарство: закордонний і вітчизняний досвід його реформування та розвитку. *Науковий огляд: електронний журнал. Рубрика: Соціум. Наука. Культура. Державне управління*. URL: <http://intkonf.org/furman-rs-zhitlovo-komunalne-gospodarstvo-zakordonniy-i-vitchiznyaniy-dosvid-yogo-reformuvannya-ta-rozvitku/>

176. Хожило І. І. Житлова політика як пріоритет розвитку територіальних громад України в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 1. С. 52–57.

177. Цілі сталого розвитку. ПРООН Україна. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>.

178. Чепіга Т. М. Комунальний майновий комплекс міста: теоретичні аспекти. *Державне управління: теорія та практика*. 2012. № 1. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12CTNMTA.pdf>. – 10 с.

179. Чикаренко І. А. *Теоретико-методологічні засади формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад* : автореф. дис... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04 ; Дніпропетровський регіон. ін-т держ. упр. Національної акад. держ. упр. Дніпропетровськ, 2016. 40 с.

180. Чикаренко І. А. *Формування проектно-орієнтованої системи стратегічного управління розвитком міста* : автореф. дис... к-та наук з держ. упр. : 25.00.04 ; Дніпропетровський регіон. ін-т держ. упр. Національної акад. держ. упр. Дніпропетровськ, 2007. 20 с.

181. Чикаренко І. А. , Маматова Т. В. , Чикаренко О. О. Стратегія регіонального розвитку на основі смарт-спеціалізації: методологічні засади. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. № 1. С. 30–42. doi: 10.15421/152003.

182. Чикаренко І. А., Чикаренко О. О., Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2018. Том 6. № 10. С. 54–61.

183. Чикаренко І. А. Кластерна модель інноваційного розвитку території: сучасний стан, проблеми та кращі практики. *Вісн. акад. митної служби України* : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : Академія митної служби України, 2013. № 1 (8). С. 112–120.

184. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.

185. Чому план Маршалла для України має стати і масштабним, і «зеленим» – лист United4Ukraine. *Європейська правда*. 11.11.2022. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2022/11/11/7150431/>.

186. Чужиков В. І., Лук'яненко О.Д. Кластерна політика Європейського Союзу. *Економіка України*. 2013. №2 (615). С. 81–91.

187. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.

188. Шаров Ю. П., Сергієнко Е. О. Організаційна культура муніципального управління: основи формування : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ : ПП Федорченко О. О. 2012. 120 с.

189. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в публічному управлінні : навч. посіб. у слайдах. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. 104 с.

190. Шаров Ю.П. , Чикаренко І.А. , Маматова Т.В. Науково-методичне забезпечення управління місцевим розвитком на засадах інноваційного менеджменту : наук. розробка. Київ : Вид-во НАДУ, 2013. 56 с.

191. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А. Інституційно-організаційні аспекти створення муніципальних кластерів. *Держ. упр. та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. № 1 (12). С. 179–191.

192. Шевська О. І. *Механізми державного регулювання житлово-комунального господарства на регіональному рівні* : автореф. дис... к-та наук з держ. упр. : 25.00.02 ; Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2010. 292 с.

193. Шевська О. І. Особливості регіонального управління житлово-комунальним господарством. *Економіка та держава*. 2008. № 11. С. 109-111.

194. Шевська О. І. Досвід зарубіжних країн в сфері державного регулювання житлово-комунального господарства. *Децентралізація державного управління та розвиток місцевого самоврядування в контексті європейської практики* : міжнародна науково-практична конференція (м. Луцьк, 10 жовтня 2008 р.). Луцьк, 2008. С. 144–145.

195. Шилова Т. О. Міське комунальне господарство : навч. посіб. Київ : КНУБА, 2006. 272 с.

196. Шкільняк М., Васіна А., Монастирський Г., Августин Р., Дудкіна О. Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого самоврядування : аналітична

записка. Вісник Тернопільського національного економічного університету, 2020. № 4. С. 210–215. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/1196/1301>.

197. Шпиг Ф. І. Забезпечення виконання фінансової стратегії банку за допомогою системи збалансованих показників ефективності. *Вісник Української академії банківської справи*. 2006. № 1(20). URL: <https://is.gd/MF4be5>.

198. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Видавництво НаУКМА, 2011. 244 с.

199. Шушківський А. І. Житлово-комунальне господарство (ЖКГ). *Енциклопедія Сучасної України*. Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклоп. досліджень НАН України, 2009. Т. 9. URL: <https://esu.com.ua/article-19238>.

200. Alfred Marshall Principles of Economics Prometheus Books, 1997. URL: <https://mind.ua/books/63-principi-ekonomichnoyi-nauki>.

201. Bizonych D. European experience of housing reform and development: lessons for modern. Public Administration and Aspects of State Security. *National University of Civil Defense of Ukraine*. 2021. № 1. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13753/1/BizonichPASSA.pdf>.

202. Borysova T., Monastyrskyi G., Borysiak O., & Protsyshyn Yu.. Priorities of Marketing, Competitiveness, and Innovative Development of Transport Service Providers under Sustainable Urban Development. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 2021. P. 78–89.

203. Borysova V, Monastyrskyi T., Khrupovych G., Chaikivska S. Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. P. 306–315.

204. Chykarenko I. A., Mamatova T. V., Chykarenko O. O. etc. Organizational and Legal Aspects of Elaboration of Amalgamated Territorial

Communities Sustainable Development Strategies. *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11. Iss. 05. P. 1084–1093.

205. Drucker P. F. *Managing for Results: Economic Task and Risk-taking Decisions*, Harper & Row, New York, NY. 1964.

206. Drucker P.F. *Management Challenges for the 21st Century*, HarperCollins, New York, NY. 1999.

207. Drucker P.F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers. 1954.

208. ISO 50001 Energy management. URL: <https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html>.

209. ISO 50001:2018 Energy management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/69426.html>.

210. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Strategy-focused Organization*. Harvard Business School Press. 2001. № 22. 416 p.

211. Kaplan R. S., Norton D. P. *Balanced Scorecard (BSC): Answers to Frequently Asked Questions*. Harvard Business Review 70. № 1. P. 71–79.

212. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

213. Khozhylo I., Lipovska, N. et al. Implementation of smart-city tools as a response to challenges in socio-humanitarian field in Ukrainian metropolises. *Acta logistica*, 2022. Vol. 9. Issue: 1. P.23–30. URL: https://actalogistica.eu/issues/2022/I_2022_03_Khozhylo_Lipovska_Chernysh_Antonova_Diegtiar_Dmytriieva.pdf.

214. Kvitka S., Borodin Ye., Yemelyanov V., Moskalets M. & Zubchenko V. The Subsidiarity Principle and Legal and Economic Aspects of The Decentralization in Ukraine. *Cuestiones Políticas*, 2021. № 39(68). P. 356-368.

215. Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Management*. Edition, 3. Publisher, Harper & Row, 1988. 777 p.

216. Molokanova V., Tryputen M., Petrenko V., Artemchuk V., Andriichuk V. Implementation of Sustainable Urban Development through Project

Management. *IEEE 7th International Conference on Energy Smart Systems, ESS 2020 – Proceedings*. 2020. P. 221–225.

217. Molokanova, V.M., Borodin, Ye.I. & Tarasenko, T.M. Implementation of innovation management achievements in regional public governance practice. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. 11(9). P. 623-636. URL: https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_9/IJM_11_09_058.pdf.

218. Olve N.-G., Roy J., Wetter M. Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard. New York: John Wiley and Sons. 1999. 374 p.

219. Sector Coupling and Energy System Integration. 22.12.2022. URL: <https://fsr.eui.eu/sector-coupling-and-energy-system-integration/>.

220. Shkilnyak M., Melnyk A., Monastyrskyi G., Vasina A., Ivanova O. & Dudkina O. Management of life activities of territorial communities under martial law conditions: challenges and response mechanisms. *Herald of Economics*, 2022. P. 197–206.

221. Sunsley P., Martin R. Conceptualizing Cluster Evolution Beyond the Life Cycle Model. *Regional Studies*. 2011. № 45 (10). P. 1299–1318.

222. The Simon Decision Making Theory 19.03.2023. URL: <https://unacademy.com/content/upsc/study-material/public-administration/the-simon-decision-making-theory/>.

223. Ukraine's recovery and reconstruction needs seen reaching \$411 bln. *World Bank : Reuters*. 22.03.2023. URL: <https://is.gd/8Fuuv6>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки про участь у науково-дослідних роботах

**НАУКОВО-ОСВІТНІЙ
ІННОВАЦІЙНИЙ ЦЕНТР
СУСПІЛЬНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

вул. Доценка, 4а к.34, м. Чернігів, 14032
Тел. (0462) 921-914
E-mail: info@reicst.sgv.in.ua
www.reicst.sgv.in.ua



**RESEARCH AND
EDUCATIONAL INNOVATION
CENTER OF SOCIAL
TRANSFORMATIONS**

4a/34, Docenka Str., Chernihiv, 14032
Tel. (0462) 921-914
E-mail: info@reicst.sgv.in.ua
www.reicst.sgv.in.ua

19.01.2023 № 01-19/01-23

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про участь у науковій темі

**Стратегії економічного розвитку: держава, кластер, підприємство
(Номер державної реєстрації 0121U11377)**

Безус Валерій Олександрович – Голова Держенергоефективності, Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України взяв участь у виконанні науково-дослідної теми «Стратегії економічного розвитку: держава, кластер, підприємство», (номер державної реєстрації 0121U11377).

В рамках наукової теми, Безус Валерій Олександрович обґрунтував, що розроблення стратегії модернізації господарського комплексу України у повоєнний період, зокрема у частині відновлення та ревіталізації житлово-комунального господарства та інфраструктури вітчизняних міст та інших населених пунктів, як постраждали під час війни, є надзвичайно актуальним і вимагає системного підходу як до процесів стратегічного планування, так і до визначення інструментів їх реалізації. Показано, що основною системоутворюючою компонентою забезпечення належного функціонування житлово-комунальної сфери має стати енергетичний сектор. Доведено, що одним із інструментів підвищення ефективності функціонування господарського комплексу міста є результативний енергоменеджмент, який, урахувавши кризову ситуацію в енергетичній сфері, яка склалася під час війни, має бути технологічною та методологічною основою для створення стратегічних планів і тактичних завдань щодо модернізації житлово-комунальної сфери та її інфраструктури у повоєнний період.

Голова Громадської наукової організації
«Науково-освітній інноваційний
центр суспільних трансформацій»
д.е.н., професор



Григорій СТАРЧЕНКО

УКРАЇНА
 НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 «ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
 49005, м. ДНІПРО, пр. ДМИТРА ЯВОРНИЦЬКОГО, 19
 ТЕЛ. 744-62-11

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах

№ _____

на № _____

Видана **Безусу Валерію Олександровичу** з підтвердженням про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідної роботи (далі – НДР) Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», а саме:

– 01.03.2022 до 31.10.2022 – виконавець теми НДР «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні», номер державної реєстрації 0122U002375 (рішення кафедри державного управління і місцевого самоврядування ННІ державного управління НТУ «Дніпровська політехніка», протокол № 8 від 21.01.2022; Затверджена Вченою радою університету 12.05.2022 р., протокол № 5).

Особистий внесок: дослідження наукових підходів до управління житлово-комунальним господарством та інфраструктурою міста та розроблення практичних рекомендацій органам місцевого самоврядування щодо застосування відповідних інноваційних інструментів та технологій.

В.о. проректора з наукової роботи
 Національного технічного університету
 «Дніпровська політехніка»



Ігор НІКІТЕНКО

Завідувачка кафедри державного управління
 і місцевого самоврядування
 Національного технічного університету
 «Дніпровська політехніка»

Ірина ЧИКАРЕНКО



УКРАЇНА

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

79491, Україна, Львів, смт. Брюховичі, вул. Сухомлинського, 16
тел.: (032) 234-65-68 e-mail: general@academy.lviv.ua факс: (032) 234-63-85

02.07.2021р. № 56/09/08
На № _____

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах

Видана _____
Безус Валерію Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

з підтвердженням про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідної роботи за комплексним науковим проектом «Державне управління та місцеве самоврядування» Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

з 06 лютого до 31 грудня 2019 року був виконавцем у складі тимчасового творчого колективу (наказ директора ЛРІДУ НАДУ від 05 лютого 2019 року, № 19-к)

- з 03 лютого до 29 травня 2020 року був виконавцем у складі тимчасового творчого колективу (наказ директора ЛРІДУ НАДУ від 31 січня 2020 року, № 28-к)

- з 10 березня до 10 липня 2021 року був виконавцем у складі тимчасового творчого колективу (наказ директора ЛРІДУ НАДУ від 09 березня 2021 року, № 26-к)

вказується рівень участі здобувача (виконавець, відповідальний виконавець, керівник, співвиконавець тощо, номер наказу про затвердження виконавців)

у виконанні науково-дослідної роботи:

«Державне стимулювання розвитку об'єднаних територіальних громад і підвищення рівня їх спроможності»,

(назва науково-дослідної роботи)

Державний реєстраційний номер 0119U100783

Заступник директора
з наукової роботи



А. Ліпенцев

Національна академія державного управління
при Президенті України
Дніпропетровський регіональний
інститут державного управління
49044, Україна, м.Дніпро, вул.Гоголя, 29

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах
від 05 липня 2021 р. № 31

Видана **Безусу Валерію Олександровичу** з підтвердженням про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідних робіт (далі – НДР) Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України за комплексним науковим проектом «Державне управління та місцеве самоврядування» Національної академії державного управління при Президенті України, а саме:

- з 17.03.2020 по 31.12.2020 – молодший науковий співробітник теми НДР «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад», номер державної реєстрації 0120U102642 (наказ від 17.03.2020 № 8-н «Про виконавців науково-дослідних робіт на громадських засадах»);
- з 27.04.2018 до 31.12.2018 – молодший науковий співробітник теми НДР «Забезпечення ефективності та оцінювання динаміки розвитку об'єднаних територіальних громад», номер державної реєстрації 0118U006490 (наказ від 27.04.2018 № 5-н «Про виконавців науково-дослідних робіт на громадських засадах у 2018 р.»).

Начальник відділу з координації наукової роботи
та підготовки науково-педагогічних кадрів



О.В. Літвінов

Додаток Б**Довідки про впровадження результатів дослідження****ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ
ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ УКРАЇНИ
(Держенергоефективності)**

пров. Музейний, 12, м. Київ, 01001, тел./факс: (044) 590-59-60 (61), 590-59-74
E-mail: saee@saee.gov.ua, сайт: www.saee.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 37536010

від 15.02.2023 р. № 60-02/04/4-23

Довідка
про впровадження результатів наукового дослідження на тему:
«Інноваційні інструменти в управлінні розвитком житлово-
комунального господарства міста»
здобувача наукового ступеню доктора філософії
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
Безуса Валерія Олександровича

Довідка надана автору дисертації Безусу В.О. про те, що надані ним пропозиції щодо внесення змін до Закону України від 16.11.2021 №1882-ІХ «Про критичну інфраструктуру» стосовно удосконалення окремих термінів (зокрема, «критична інфраструктура – сукупність об'єктів критичної інфраструктури», ст. 1, п. 1.9) використані у практичній діяльності Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження задля підготовки пропозицій для Верховної Ради України.

Інші рекомендації та пропозиції, зокрема щодо забезпечення енергоефективності та енергозбереження на місцевому рівні та вдосконалення системи енергоменеджменту в територіальній громаді, автором дослідження Безусом В.О. детально обґрунтовано, і буде враховано у подальшій діяльності Держенергоефективності.

Перший заступник Голови



М.В.Малая



Всеукраїнська громадська організація

«АСОЦІАЦІЯ МАЛИХ МІСТ УКРАЇНИ»

08720, м. Українка, вул. Соснова, 7, офіс 1,
тел. +38-04572 68581, 096-380 17 39

e-mail: info@atu.net.ua
www.atu.net.ua

big 26.01.2023 № 23-01/2-23

**ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів наукового дослідження на тему: «Інноваційні інструменти в
управлінні розвитком житлово-комунального господарства міста»
здобувача наукового ступеню доктора філософії
Безуса Валерія Олександровича**

Цією Довідкою засвідчується, що автором дисертації Безусом В.О. запропоновано науково-прикладні положення, на базі яких розроблено інструменти управління розвитком житлово-комунального господарства міста, які базуються на результатах проведених ним досліджень, зокрема, у сфері запровадження кластерної моделі управління розвитком житлово-комунальної сфери, а також маркетингового підходу, який має бути основою розроблення програмно-цілевих документів з розвитку житлово-комунальної сфери, зокрема, стратегій її відновлення у повоєнний період, які можуть бути впроваджені міськими радами великих та середніх міст у практику публічного управління.

Також автором дисертації Безусом В.О. надано пропозиції щодо забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку інфраструктури міст України у повоєнний період, а саме: обґрунтовано пріоритетність вирішення проблем належного функціонування критичної (зокрема енергетичної) інфраструктури, для чого запропоновано як інструмент забезпечення енергоефективності та енергозбереження застосовувати менеджмент-орієнтований підхід з метою підвищення ефективності самої системи енергетичного менеджменту, яка, урахувавши кризову ситуацію, що склалася під час війни в енергетичній сфері переважної більшості міст України, має стати методологічною та методико-технологічною основою для реалізації стратегічних планів і тактичних завдань щодо відновлення та розвитку житлово-комунального господарства й комунальної інфраструктури міста у повоєнний період.

Виконавчий директор
Асоціації малих міст України



Оксана Кирилюк
Оксана Кирилюк



УКРАЇНА

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
**ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
 ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
 (ДРІДУ НАДУ)**

вул. Гоголя, 29, м. Дніпро, 49044; тел.: (056) 794-58-00, факс.: (056) 794-57-99;
 e-mail: acad@vidr.dp.ua; web: http://www.dridu.dp.ua; код ЄДРПОУ: 25006848

12.07.2021 № 03-10-2-265
 на № _____ від _____

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження Безуса В.О. за темою:
 «Інноваційні інструменти в управлінні розвитком житлово-комунального
 господарства та комунальної інфраструктури міста», поданої на здобуття освітньо-
 кваліфікаційного ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне
 управління та адміністрування»**

Надана здобувачу кафедри менеджменту та управління проектами Безусу В.О. про те, що результати його дисертаційного дослідження були використані під час вдосконалення навчально-методичного забезпечення дисциплін освітніх програм, що реалізуються в Дніпропетровському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

– до робочої програми дисципліни «Муніципальний менеджмент» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», другий (магістерський) рівень) додано тему «Інструменти управління розвитком інфраструктури міста»;

– до робочої програми дисципліни «Стратегічне управління» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», другий (магістерський) рівень) додано тему «Маркетинг територій як інноваційний інструмент управління місцевим розвитком»;

– до робочої програми дисципліни «Менеджмент в публічному управлінні: парадигми та технології» освітньо-наукової програми «Публічне управління та адміністрування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», третій (освітньо-науковий) рівень) додано тему «Інвестиції у відновлення урбаністичної інженерної інфраструктури як потужний катализатор розвитку економіки».

Безус В.О. також брав активну участь у розробленні науково-методичних матеріалів до проведення лекцій, круглих столів та тренінгів за програмами підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема, за тематикою децентралізації територій на основі зарубіжного досвіду та кращих практик.

Директор інституту



С.М.СЕРЬОГІН

Додаток В

В.1. Порівняльна характеристика розподілу відповідальності за встановлення тарифів на прикладі операторів ГРМ та операторів ОСР [88]

За 26 розглянутих країн, в 15-ти тарифи встановлюються НОР, разом з тим, наприклад в Данії, Фінляндії, Польщі, Британії та Словаччині тарифи приймаються НОР та оператором ГРМ/ОСР – діє спільна відповідальність

Порівняльна характеристика розподілу відповідальності за встановлення тарифів на прикладі операторів з розподілу газу (оператори ГРМ) та електроенергії (оператори ОСР)

	ОПЕРАТОРИ ГРМ/ОСР	УРЯД	НОР	ГОЛОВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
 Україна	Пропонує НРО структуру тарифу	Встановлює загальні правила на ринку	Встановлює принципи, методологію, затверджує тарифи	НОР (НКРЕКП) 
 Польща	Пропонує НРО структуру тарифу	Встановлює загальні правила на ринку	Приймає рішення щодо структури тарифів на основі пропозицій	НОР (ERO) та 52 оператори ГРМ/ 184 ОСР 
 Данія	Головна відповідальність	-	-	НОР (DUR) та 3 оператори ГРМ/ 44 ОСР 
 Фінляндія	Встановлює рівень тарифів	-	-	НОР (Energy authority) та 19 операторів ГРМ/ 77 ОСР 
 Німеччина	Впровадження	Видає правила щодо структури тарифів	Головна відповідальність	НОР (BNetzA) 
 Австрія	Надання думки	Надання думки	Встановлює принципи, методологію, затверджує тарифи	НОР (E-Control) 
 Велика Британія	Пропонує НРО структуру тарифу	-	Приймає рішення щодо структури тарифів на основі пропозицій	НОР (GEMA) та 8 оператори ГРМ/ 14 ОСР 
 Словаччина	Розраховує тариф для затвердження НРО	Встановлює загальні правила на ринку	Встановлює принципи, методологію, затверджує тарифи	НОР (URSO) та 1 оператор ГРМ/ 3 ОСР 

 Спільна відповідальність (НОР+оператори)

Джерело: European Commission

В.2. Концепція та основні методології встановлення тарифів для природних монополій [88]



Razumkov
centre

Концепція та основні методології встановлення тарифів для природних монополій

2

Які є загальноприйняті методології встановлення тарифів для природних монополій?

COST-BASED REGULATION (НА ОСНОВІ ВИТРАТ)

“ВИТРАТИ +”

Операційні витрати + Інвестиційна складова (за вирахуванням амортизації та ін. Доходів компанії) + Прогнозні витрати



Відмовились/оновили ще 10-20 років назад



Ринок газу (станом на 2021 рік)

RAB

Операційні витрати з урахуванням X-фактору ефективності + Повернення на вкладений капітал (% від регуляторної бази активів (РБА) + Прогнозні витрати



Газ та електроенергія



Тільки електроенергія (запроваджено у 2020р.)

“INCENTIVE-BASED REGULATION”

“PRICE CAPS”

$\% \Delta T \leq I - X$, де:

$\% \Delta T$ - це процентна зміна тарифів, дозволена протягом року; I - Індекс споживчих цін; X - це підвищення продуктивності компанії

“REVENUE CAP”

$\% \Delta R \leq I - X$, де:

$\% \Delta R$ - це відсоток зміни доходу, дозволений за рік; I - Індекс споживчих цін; X - це підвищення продуктивності компанії

ІНШІ ВИДИ РЕГУЛЮВАННЯ

PERFORMANCE BASED (НА ОСНОВІ ЕФЕКТИВНОСТІ)

Тарифи встановлюються на основі результатів операційної діяльності компанії

ГІБРИДНЕ

Поєднання різних типів регулювання, наприклад RAB регулювання плюс елементи регулювання на основі ефективності

В.3. Порівняння функціонування та ефекту сьогоденної моделі (“Витрати +”) і розглянутої моделі RAB для операторів ГРМ [88]

Порівняння функціонування та ефекту сьогоденної моделі (“Витрати +”) і розглянутої моделі RAB для операторів ГРМ, Україна

-Активи операторів ГРМ -Витрати операторів ГРМ -Умовний обсяг статті



Додаток Д

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Безус, В.О. & Чикаренко, І.А. (2018). Розвиток житлово-комунального господарства та інфраструктури міста: теоретико-концептуальний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, № 2 (37). (с. 137–141). http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2018_2_21.

Особистий внесок здобувача: досліджено теоретичні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком житлово-комунального господарства та інфраструктури міста, проаналізовано сутність поняття комунальної інфраструктури та її роль у господарському комплексі міста

2. Безус, В.О. (2022). Кластерний підхід як інструмент управління розвитком житлово-комунальної сфери міста. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. (6). (с. 33–42). <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/318/278>.

DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.5>

3. Безус, В.О. (2023). Оцінювання ефективності діяльності з управління стратегічним розвитком житлово-комунального господарства міста. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. (1). (с. 35–41). <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/issue/view/15/16>.

DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.1.5>

4. Безус, В.О. (2022). Енергетичний менеджмент як інструмент підвищення ефективності функціонування господарського комплексу міста. *Стратегія сучасного розвитку України: синтез правових, освітніх та економічних механізмів* : колективна монографія / за заг. ред. професора

Старченка Г. В. Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій». (с. 50–66).

<https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-12-2022-01-04>

DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-12-2022-01-04> (**одноосібний розділ у колективній монографії**).

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації (у зарубіжних виданнях):

5. Безус, В.О. & Чикаренко, І.А. (2018). Маркетинг територій як інноваційний інструмент управління розвитком житлово-комунального господарства та інфраструктури міста. *Innovation management in marketing: modern trends and strategic imperatives : scientific-practical conference*, April, 12–13, 2018, Poznan, Poland. Poznan : Mieszko School of Education and Administration National Aviation University (с. 132–134). https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/Безус_Польща_Квітень_2018.pdf.

Особистий внесок здобувача: обґрунтовано доцільність використання маркетингового підходу як основи розроблення стратегій у житлово-комунальній сфері.

6. Безус В.О. & Чикаренко І.А. (2019). Управління житлово-комунальним господарством: програмно-цільові підходи та інструменти. *Modern Transformation in Economics and Management: III International Scientific Conference*, March 29th, 2019. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing (pp. 19–22). https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/Безус_Клайпеда_Березень_2019.pdf.

Особистий внесок здобувача: охарактеризовано сутність програмно-цільового підходу та обґрунтовано доцільність його запровадження до управління розвитком житлово-комунального господарства міста.

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації (у вітчизняних виданнях):

7. Безус, В.О. (2017). Інноваційні інструменти в управлінні розвитком житлово-комунального господарства та комунальної інфраструктури міста: загальна концепція дослідження. *Науково-практичне забезпечення процесів децентралізації, розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад : наук.-практ. конф.*, 30 жовт.– 30 листоп. 2017 р., м. Дніпро (с. 63–65). https://drive.google.com/drive/folders/1_sOdx1K1zmd2nwrFoz3liVduq7tXJmB-

8. Чикаренко, І.А., Безус, В.О. (2018). Розвиток житлово-комунальної сфери міста: теоретико-правовий аспект. *Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю*, 20 жовт. 2018 р., м. Дніпро. Дніпро : ДРІДУ НАДУ (с. 121–124). https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_10_20_material_erep.pdf

Особистий внесок здобувача: проаналізовано понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження.

9. Безус, В.О. (2018). Можливості ресурсного забезпечення розвитку громад. *Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад : матер. наук.-практ. конф.*, 30 жовт. – 30 листоп. 2018 р., м. Дніпро. Дніпро : ДРІДУ НАДУ (с. 64–66). https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_10_30_materialy_mup.pdf

10. Безус, В.О. (2019). Інвестиції у відновлення урбаністичної інженерної інфраструктури як потужний каталізатор розвитку економіки України. *Глобалізація сучасного світового господарства: стан, проблеми, ефективність : міжнар. наук.-практ. конф.*, 23 лютого 2019 р., м. Київ. Київ: Аналітичний центр «Нова Економіка» (с. 64–67). http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/7450/1/mnpk_kiev_2019_31.pdf

11. Безус, В.О. (2020). Інвестиційна екосистема як інструмент модернізації водної інфраструктури України. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю*, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р. / за заг. ред. І.А.Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. (с. 38–40).

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_11_27_material_MUP.pdf

12. Безус, В.О. (2022). Енергетичний менеджмент в громадах. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад : матеріали щорічної наук.-практ. конф. за міжнар. участю*, м. Дніпро, 4 берез. 2022 р. / за заг. ред. І.А.Чикаренко, Т.В.Маматова. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка, (с. 14–16).

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_2022_04_03.pdf.

13. Безус, В.О. (2022). Ключові проблеми й завдання у сфері житлово-комунального та інфраструктурного розвитку міста у поствоєнний період. *Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України : матеріали XIX наук.-практ. конф.*, 16 червня 2022 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка» (с. 106–107).

URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_16_06_2022.pdf

Публікації, у яких додатково відображено зміст дисертації:

14. Безус, В.О. & Чикаренко, О.О. & Чикаренко, І.А. (2019). Стратегії та проекти розвитку житлово-комунального господарства об'єднаних територіальних громад. *Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / колектив авторів; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/view/118>.*

Особистий внесок здобувача: обґрунтовано доцільність використання стратегічного та проектного інструментарію для розв'язання проблем розвитку житлово-комунальної сфери, охарактеризовано переваги та принципи реалізації стратегічної діяльності (с. 194–199.) (Підрозділ у колективній монографії).

15. Чикаренко, І.А. & Чикаренко, О.О. & Безус, В.О. (2019). Досвід оцінювання проектів розвитку житлово-комунальної сфери в об'єднаних територіальних громадах. *Децентралізація влади в Україні: оцінювання*

результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / колектив авторів; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/view/119>.

Особистий внесок здобувача: надано пропозиції щодо модифікації розробленої та опрацьованої співавторами публікації методики оцінювання проєктів з метою її адаптації до сфери ЖКГ (с. 199 – 208). (Підрозділ у колективній монографії).

16. Безус, В.О. (2023). Українські міста мають стати центрами розвитку біоенергетичних кластерів. *Урядовий портал; Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України*, 25.01.2023.

<https://www.kmu.gov.ua/news/ukrainski-mista-maiut-staty-tsentramy-rozvytku-bioenerhetychnykh-klasteriv-valerii-bezus>.

17. Безус, В.О. (2021). Великі очікування. Інвестиційний процес в системах розподілу електричної енергії. *Енергетична спільнота України: Energy Club*, 02.04.2021. <https://iclub.energy/blog/valeriybezus/tpost/9i9dnu5no1-velik-ochkuvannya-nvestitsinii-protses-v>.

18. Безус, В.О. (2021). За крок до віялових відключень або Чому штучне обмеження атомної генерації на користь теплової та відновлювальної може призвести до кризи в енергетиці. *Українська правда. Розділ «Економічна правда»*, 19.02.2021.

<https://www.epravda.com.ua/columns/2021/02/19/671162/>.