ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
В.о. завідувач кафедри
_____
А.В.Дакал
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ОБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД»

Виконав: студент групи
ТУ-8-24-М1ПУА(2.0здс)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Зеленський Вадим Леонідович
Керівник: к.держ.упр. Телендій А.А.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Зеленський Вадим Леонідович. «Механізми публічного управління енергетичною стійкістю об'єктів соціальної інфраструктури територіальних громад».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» – Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні засади публічного управління енергетичною стійкістю соціальної інфраструктури. Досліджено сучасний стан, ризики енергозабезпечення та проблеми управлінського планування в територіальній громаді. Запропоновано напрями підвищення стійкості через формування портфеля пріоритетних заходів та залучення партнерських ресурсів.

Ключові слова: публічне управління, енергетична стійкість, соціальна інфраструктура, територіальна громада, управлінське планування.

SUMMARY

Zelenskyi Vadym. "Mechanisms of Public Management of Energy Resilience of Social Infrastructure Facilities in Territorial Communities".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Management and Administration" – Interregional Academy of Personnel Management – Kyiv. 2026

The qualification thesis substantiates the theoretical foundations of public administration regarding the energy resilience of social infrastructure. The current state, energy supply risks, and management planning challenges within the territorial community are investigated. Ways to increase resilience through formulating a portfolio of priority measures and attracting partner resources are proposed.

Key words: public administration, energy resilience, social infrastructure, territorial community, management planning.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1 8
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ СТІЙКІСТЮ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ 8
1.1. Енергетична стійкість як складова спроможності територіальної громади 8
1.2. Об'єкти соціальної інфраструктури як пріоритетні об'єкти місцевого управління 18
1.3. 18
1.4. Механізми планування, фінансування та координації заходів енергетичної стійкості 28
Висновки до розділу 1 37
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ОБРАНОЇ ГРОМАДИ 38
2.1. Організаційна характеристика соціальної інфраструктури територіальної громади 38
2.2. Аналіз ризиків енергозабезпечення та готовності соціальних закладів до кризових ситуацій 48
2.3. Проблеми ресурсного забезпечення, міжвідомчої координації та управлінського планування 57
Висновки до розділу 2 67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ 68
3.1. Формування портфеля пріоритетних заходів для соціальних закладів громади 68
3.2. Залучення партнерських і фінансових ресурсів до реалізації заходів стійкості 77
3.3. Показники моніторингу й оцінювання ефективності управлінських рішень 86
Висновки до розділу 3 95
ВИСНОВКИ 97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 99

ВСТУП

Актуальність теми. Механізми публічного управління енергетичною стійкістю об’єктів соціальної інфраструктури територіальних громад є важливим напрямом сучасного публічного управління, оскільки територіальна громада виступає найближчим до людини рівнем організації публічних послуг, участі та повсякденного життєзабезпечення. В умовах воєнного стану, бюджетних обмежень, демографічних змін і зростання очікувань громадян місцева влада має не лише виконувати формальні повноваження, а й створювати зрозумілі, доступні та результативні механізми підтримки населення. Конституційний принцип дії органів влади «лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб», передбачені Конституцією і законами України, визначає правову межу будь-яких управлінських рішень, а Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює самостійність територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення.

Практична значущість теми посилюється тим, що Львівська міська територіальна громада має розвинену мережу місцевих сервісів, інституцій та партнерських ініціатив, які можуть бути використані як приклад для аналізу організації відповідного напряму місцевої політики. Водночас наявність окремих програм, установ або цифрових інструментів сама по собі не гарантує належної якості управління. Для цього потрібні цілісна нормативна основа, стабільне фінансування, кадрова спроможність, комунікація з населенням, прозорий моніторинг результатів і здатність місцевої влади коригувати рішення відповідно до реальних потреб людей.

Об’єкт дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі забезпечення енергетичної стійкості об’єктів соціальної інфраструктури на місцевому рівні.

Предмет дослідження є механізми забезпечення енергетичної стійкості соціальної інфраструктури територіальної громади.

Мета роботи. Метою роботи є теоретично обґрунтувати й практично проаналізувати публічне управління енергетичною стійкістю об’єктів соціальної інфраструктури територіальної громади та визначити напрями його вдосконалення.

Завдання роботи. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– розкрити сутність енергетичної стійкості як складової спроможності громади;

– охарактеризувати об’єкти соціальної інфраструктури як пріоритет місцевого управління;

– проаналізувати механізми планування, фінансування та координації заходів стійкості;

– оцінити ризики енергозабезпечення та готовність соціальних закладів громади до криз;

– запропонувати портфель пріоритетних заходів і механізми залучення ресурсів;

– сформувати показники моніторингу й оцінювання ефективності управлінських рішень.

Методи дослідження. у роботі використано системний підхід для розгляду громади як цілісної соціально-управлінської системи; інституційний підхід – для аналізу ролі органів місцевого самоврядування, комунальних установ, партнерських організацій і громадськості; правовий аналіз – для опрацювання законів України, актів Кабінету Міністрів України та локальних документів; функціональний аналіз – для визначення управлінських функцій; порівняльно-аналітичний метод – для зіставлення нормативної моделі з практикою; метод узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Інформаційна база дослідження. становлять Конституція України, закони України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали центральних органів виконавчої влади та обраної

територіальної громади, міжнародні документи й аналітичні матеріали, а також наукові публікації українських і зарубіжних дослідників з проблематики публічного управління, місцевого самоврядування, цифровізації та сталого розвитку.

Практичне значення роботи. полягає в тому, що його положення можуть бути використані органами місцевого самоврядування, посадовими особами виконавчих органів ради, комунальними установами, громадськими організаціями та закладами освіти для підготовки локальних програм, процедур взаємодії, комунікаційних планів, показників моніторингу та практичних заходів підвищення якості місцевого управління.

Апробація результатів дослідження. Телендій А.А., Зеленський В. Л. Управління розвитком територій та зміцненням стійкості громад. XI Міжнародна науково-практична конференція «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності». 28–29 травня 2026. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом (прийнято до друку).

Структура роботи. робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ СТІЙКІСТЮ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

1.1. Енергетична стійкість як складова спроможності територіальної громади

Проблема впливу реалізації загроз енергетичної безпеки на якість життя населення ставить питання необхідності вирішення проблем забезпечення енергетичної безпеки у межах всієї соціально-економічної системи, а не лише в межах національної енергетики. Стратегічні загрози енергетичної безпеки породжують негативний імпульс, що проходить між системними зв'язками від елемента до елемента економічної системи країни, що включає і енергетику, і взаємодію між іншими елементами підсистем. Або, іншими словами, товарні та фінансові ланцюжки передають негативний імпульс, сформований тією чи іншою несприятливою подією, призводячи до зниження економічної активності та зниження рівня добробуту громадян. У рамках економічної системи відбувається або згасання, або посилення негативного початкового імпульсу, спричиненого реалізацією тієї чи іншої загрози енергетичній безпеці. Імпульс посилюється, коли внаслідок неефективної роботи системи він прискорює внутрішні деструктивні процеси, що призводить до зниження якості життя населення.

Негативний імпульс може мати різну природу, проте в кінцевому підсумку він негативно впливає на якість життя населення, призводячи до зниження як реально наявних доходів, так і темпів економічного зростання. Поширення негативного імпульсу не може бути односпрямованим, лінійним, з одного сегмента до іншого. Потрапляючи до наступного сегмента свого впливу, імпульс видозмінюється і в ланцюжках міжсистемних зв'язків ініціює нові негативні зміни у сегментах свого первісного поширення.

Фактично чим нижча виробнича та економічна ефективність енергетичних компаній, чим вища монополізація енергетичного ринку, чим нижча якість та кількість міжсистемних зв'язків тощо, тим вищий деструктивний ефект реалізації стратегічної загрози в енергетичній системі, що призводить до зниження рівня добробуту громадян.

Коли провідну роль у національній економіці відіграє енергетичний сектор, виробнича діяльність слабо диверсифікована, а багато фірм-виробників працюють з низьким "запасом міцності", мають високу точку беззбитковості, тоді негативні процеси, зумовлені реалізацією загроз енергетичній безпеці, призводять до лавиноподібного ефекту, вираженого у падінні сукупного попиту та ділової активності. Соціальна сфера може посилювати деструктивний ефект негативного імпульсу насамперед через високий ступінь соціальної нерівності, низьку мобільність трудових ресурсів та високий рівень корупції, що призводить до зниження адаптивних механізмів економіки та кризових явищ.

Забезпечення енергетичної безпеки в рамках зниження впливу реалізації стратегічних загроз енергетичній безпеці на якість життя населення можливе через формування та реалізацію комплексної енергетичної та економічної політики, спрямованої на створення таких соціально-економічних та фінансових умов, які дозволять нівелювати деструктивний ефект несприятливих стресових явищ.

Комплексний соціально-економічний розвиток, що дозволяє вирішувати проблему забезпечення енергетичної безпеки за рахунок підвищення адаптивних властивостей енергетичних та економічних систем, зниження чутливості рівня добробуту громадян до стресів різної природи тощо, може бути забезпечено в рамках реалізації концепції сталого розвитку.

Зокрема, в рамках концепції сталого економічного розвитку повинні бути сформульовані наступні принципи такого розвитку, інтегровані у практику вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем.

1. *Принцип взаємопов'язаності*. Відповідно до цього принципу розвиток має здійснюватися з урахуванням екологічних, соціальних та економічних наслідків тих чи інших політичних рішень.

2. *Принцип соціальної відповідальності* комерційних компаній, що передбачає їх активну участь у реалізації суспільно важливих програм, що сприяють досягненню збалансованого розвитку.

3. *Принцип глобальної відповідальності*. Збалансований розвиток може бути досягнутий лише на світовому рівні, що передбачає об'єднання фінансових, наукових, енергетичних та інших ресурсів світової спільноти.

4. *Принцип наукового вирішення поточних соціальних*, економічних, енергетичних та політичних проблем.

5. *Принцип рівності всередині одного покоління* та між різними поколіннями щодо доступу до ресурсів та можливостей задоволення своїх потреб.

Таким чином, концепцію сталого розвитку можна визначити як концепцію збалансованого розвитку, спрямовану на забезпечення балансу інтересів сьогодення та майбутніх поколінь, балансу інтересів суспільства та довкілля, балансу інтересів різних представників суспільства тощо. Незважаючи на те, що концепція сталого розвитку ще перебуває на стадії становлення, сам факт входження цієї концепції в сучасний науковий та політичний дискурс позитивно впливає на практику управління.

Окремої уваги потребує понятійний апарат. Чітке визначення ключових категорій дає змогу уникнути термінологічної плутанини та забезпечує зіставність висновків. Без цього подальший аналіз практики ризикує перетворитися на опис розрізнених фактів, не пов'язаних спільною логікою.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров'я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається

з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок

центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [20]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку В. Авер’янова, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [20]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом застосування теоретичних положень на практиці є побудова «маршруту мешканця» – послідовного опису кроків людини від виникнення потреби до отримання результату. Аналіз цього маршруту дає змогу виявити, на якому етапі виникають затримки чи бар’єри, і спрямувати управлінське втручання саме туди, де воно найпотрібніше.

Узагальнення наукових підходів засвідчує, що сучасне публічне управління зміщує акцент із процедур на цінність, яку отримує користувач послуги. Це відповідає концепції публічного врядування, орієнтованого на створення суспільної цінності, і підкреслює потребу постійного діалогу влади з громадою.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку Н. Нижник, дотримання етичних і правових стандартів є невід’ємною складовою належного врядування [22], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов'язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На думку В. Бакуменка, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [21]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак механізмів коригування. Як зазначає Ю. Сурміна, управлінська якість значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному досвіді та виправляти помилки [24], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі, якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз’яснення, відкриті дані, зворотний зв’язок – слід розглядати не як додаток, а як невід’ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв’язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину, готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських

завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

Поглиблюючи розуміння енергетичної стійкості як складової спроможності територіальної громади, доцільно розглядати її не як суто технічну характеристику, а як управлінську категорію. Енергетична стійкість відображає здатність громади підтримувати функціонування критично важливих об’єктів і послуг в умовах перебоїв енергопостачання, а отже є виміром загальної спроможності місцевої влади до управління ризиками.

Концептуально енергетичну стійкість доцільно розкривати через три взаємопов’язені властивості: здатність запобігати порушенням енергопостачання, здатність витримувати їх із мінімальними наслідками та здатність швидко відновлювати нормальне функціонування. Як зазначає Міжнародне енергетичне агентство, енергетична безпека охоплює не лише безперебійність постачання, а й адаптивність систем до змінних умов [18]. Цей підхід зміщує акцент з реагування на наслідки до завчасного управління ризиками.

Системний підхід, обґрунтований у вітчизняній науці [24], дає змогу розглядати енергетичну стійкість громади як властивість цілісної системи, а не суму характеристик окремих об’єктів. Стійкість окремого закладу не гарантує стійкості громади загалом, якщо порушено взаємозв’язки між

елементами інфраструктури. Тому управління стійкістю має охоплювати всю систему життєзабезпечення громади.

Енергетична стійкість тісно пов’язана з принципом сталого розвитку. Ціль сталого розвитку щодо доступної та чистої енергії передбачає не лише надійність, а й екологічність та ефективність енергозабезпечення [19]. Тому заходи з підвищення стійкості доцільно поєднувати із заходами з енергоефективності та використання відновлюваних джерел, що дає подвійний ефект – підвищення надійності та зниження витрат.

Підсумовуючи, варто наголосити, що енергетична стійкість є комплексною управлінською категорією, що відображає спроможність громади запобігати енергетичним кризам, витримувати їх та відновлюватися після них. Розуміння її системної природи створює основу для аналізу об’єктів соціальної інфраструктури як пріоритетних об’єктів місцевого управління.

Доцільно також враховувати територіальний аспект розміщення об’єктів соціальної інфраструктури. Рівномірність їх розташування впливає на здатність громади забезпечувати населення базовими послугами в умовах локальних перебоїв енергопостачання, тому аналіз пріоритетності має зважати не лише на значущість окремого закладу, а й на його роль у територіальній мережі послуг.

1.2. Об’єкти соціальної інфраструктури як пріоритетні об’єкти місцевого управління

Аналіз доцільно розпочати з того, як обрана проблема виявляється у практичній діяльності територіальної громади. Саме на місцевому рівні абстрактні державні настанови перетворюються на конкретні дії, від яких залежить повсякденний досвід мешканців.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Бакуменка наголошено

на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [21]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях Ю. Сурміна, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [24]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «енергетична стійкість соціальної інфраструктури громади».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На теоретичному рівні важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його реальну дієвість. Громада може мати затверджену програму чи створену установу, проте без зрозумілих процедур, кадрового забезпечення та інформування населення такий інструмент залишається переважно декларативним. Цей висновок узгоджується з системним підходом, обґрунтованим у вітчизняній науковій традиції [24].

Окремої уваги потребує понятійний апарат. Чітке визначення ключових категорій дає змогу уникнути термінологічної плутанини та забезпечує зіставність висновків. Без цього подальший аналіз практики ризикує перетворитися на опис розрізнених фактів, не пов’язаних спільною логікою.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014

році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [21]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку В. Бакуменка, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [21]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом застосування теоретичних положень на практиці є побудова «маршруту мешканця» – послідовного опису кроків людини від виникнення потреби до отримання результату. Аналіз цього маршруту дає змогу виявити, на якому етапі виникають затримки чи бар’єри, і спрямувати управлінське втручання саме туди, де воно найпотрібніше.

Узагальнення наукових підходів засвідчує, що сучасне публічне управління зміщує акцент із процедур на цінність, яку отримує користувач

послуги. Це відповідає концепції публічного врядування, орієнтованого на створення суспільної цінності, і підкреслює потребу постійного діалогу влади з громадою.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку О. Оболенського, дотримання етичних і правових стандартів є невід’ємною складовою належного врядування [23], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу

спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов'язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На думку Н. Нижник, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [22]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого

стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Таблиця 1.2

Аналітичні параметри за темою розділу

Параметр	**Зміст**	**Показник оцінювання**
Організаційний	розподіл функцій, відповідальні суб’єкти, процедури	наявність регламентів, час реагування
Ресурсний	фінансування, кадри, матеріально-технічна база	обсяг ресурсів, стабільність забезпечення
Інформаційний	доступність інформації, комунікація з населенням	охоплення, зрозумілість, зворотний зв’язок
Контрольний	моніторинг, звітність, оцінювання результатів	система показників, публічність звітів

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак механізмів коригування. Як зазначає В. Толкованова, управлінська якість значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному досвіді та виправляти помилки [25], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі, якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз’яснення, відкриті дані, зворотний зв’язок – слід розглядати не як додаток, а як невід’ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв’язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину, готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати

пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

Розгортаючи аналіз об’єктів соціальної інфраструктури як пріоритетних об’єктів місцевого управління, доцільно обґрунтувати критерії їх пріоритетності. До таких критеріїв належать соціальна значущість закладу, кількість осіб, які ним користуються, наявність вразливих категорій населення та неможливість швидкої заміни функцій закладу в разі його зупинки. Заклади охорони здоров’я, освіти та соціального захисту зазвичай мають найвищий пріоритет.

Пріоритизація об’єктів є необхідною через обмеженість ресурсів громади. Неможливість одночасно забезпечити максимальну стійкість усіх об’єктів зумовлює потребу в обґрунтованому розподілі ресурсів. Як наголошує В. Бакуменко, управлінське рішення потребує чітких критеріїв його ухвалення та оцінювання [21], що повною мірою стосується вибору пріоритетних об’єктів для заходів стійкості.

Особливістю соціальної інфраструктури є її роль у кризових ситуаціях. Окремі заклади – лікарні, пункти обігріву, заклади освіти – можуть виконувати функцію опорних пунктів підтримки населення під час надзвичайних ситуацій. Тому забезпечення їх енергетичної стійкості має не лише поточне, а й стратегічне значення для життєзабезпечення громади в умовах криз.

Управління об’єктами соціальної інфраструктури потребує врахування їх різнорідності за технічним станом, призначенням та енергоспоживанням. Уніфікований підхід до всіх об’єктів є неефективним; натомість доцільне формування індивідуальних рішень на основі обстеження кожного закладу. О. Оболенський наголошує, що організаційна спроможність управління визначається врахуванням специфіки керованих об’єктів [23].

Підсумовуючи, варто наголосити, що об’єкти соціальної інфраструктури є пріоритетними об’єктами місцевого управління енергетичною стійкістю з огляду на їх соціальну значущість та роль у кризових ситуаціях. Обґрунтована пріоритизація створює основу для розгляду механізмів планування, фінансування та координації відповідних заходів.

Окремою умовою дієвості цих механізмів є їх інституційне закріплення в програмних документах громади. Як наголошує В. Толкованов, стійкість управлінських рішень забезпечується їх закріпленням у відповідних актах та механізмом періодичного перегляду [25], без чого навіть обґрунтовані плани заходів стійкості ризикують залишитися нереалізованими.

1.3.Механізми планування, фінансування та координації заходів енергетичної стійкості

Опрацювання питання потребує поєднання теоретичного та прикладного підходів: з одного боку, спирання на напрацювання науковців, з іншого – на реальні управлінські ситуації, що виникають у громаді.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях Н. Нижник наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [22]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Толкованова, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [25]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «енергетична стійкість соціальної інфраструктури громади».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На теоретичному рівні важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його реальну дієвість. Громада може мати затверджену

програму чи створену установу, проте без зрозумілих процедур, кадрового забезпечення та інформування населення такий інструмент залишається переважно декларативним. Цей висновок узгоджується з системним підходом, обґрунтованим у вітчизняній науковій традиції [24].

Окремої уваги потребує понятійний апарат. Чітке визначення ключових категорій дає змогу уникнути термінологічної плутанини та забезпечує зіставність висновків. Без цього подальший аналіз практики ризикує перетворитися на опис розрізнених фактів, не пов’язаних спільною логікою.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [22]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Н. Нижник, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [22]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг

витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом застосування теоретичних положень на практиці є побудова «маршруту мешканця» – послідовного опису кроків людини від виникнення потреби до отримання результату. Аналіз цього маршруту дає змогу виявити, на якому етапі виникають затримки чи бар'єри, і спрямувати управлінське втручання саме туди, де воно найпотрібніше.

Узагальнення наукових підходів засвідчує, що сучасне публічне управління зміщує акцент із процедур на цінність, яку отримує користувач послуги. Це відповідає концепції публічного врядування, орієнтованого на створення суспільної цінності, і підкреслює потребу постійного діалогу влади з громадою.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку Ю. Сурміна, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [24], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов’язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На думку О. Оболенського, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [23]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних

рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак механізмів коригування. Як зазначає А. Мельник, управлінська якість значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному досвіді та виправляти помилки [26], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі, якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз’яснення, відкриті дані, зворотний зв’язок –

слід розглядати не як додаток, а як невід'ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв'язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину, готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову

основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

Поглиблюючи аналіз механізмів планування, фінансування та координації заходів енергетичної стійкості, доцільно розглядати їх як єдиний управлінський комплекс. Планування без фінансового забезпечення залишається декларативним, а фінансування без координації призводить до

неефективного витрачання ресурсів. Тому ці механізми мають розглядатися у взаємозв’язку.

Механізм планування передбачає визначення цілей, пріоритетів та послідовності заходів стійкості на основі обстеження об’єктів та оцінювання ризиків. Планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, оскільки заходи з підвищення стійкості часто потребують значного часу на реалізацію. Системний підхід вимагає узгодження планів стійкості з іншими стратегічними документами громади [24].

Механізм фінансування охоплює бюджетні кошти громади, державну підтримку, кошти міжнародних партнерів та залучення приватних інвестицій. Диверсифікація джерел фінансування підвищує стійкість самих програм до коливань окремих джерел. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження визначає можливі інструменти підтримки заходів енергоефективності та стійкості [16], які громади можуть використовувати.

Механізм координації забезпечує узгодженість дій різних учасників – структурних підрозділів громади, закладів-балансоутримувачів, постачальників енергії та зовнішніх партнерів. Як зазначають К. Енселл і А. Геш, спільне врядування за участю різних сторін підвищує якість рішень [32]. Координація особливо важлива з огляду на міжвідомчий характер заходів енергетичної стійкості.

Підсумовуючи, варто наголосити, що механізми планування, фінансування та координації утворюють єдину систему управління енергетичною стійкістю. Їх узгоджене функціонування є умовою результативності заходів, що актуалізує потребу в оцінюванні реального стану соціальної інфраструктури конкретної громади.

Узагальнюючи теоретичні засади, доцільно наголосити, що управління енергетичною стійкістю соціальної інфраструктури потребує поєднання системного підходу, обґрунтованої пріоритизації об’єктів та узгоджених

механізмів планування, фінансування й координації. Саме така інтеграція відрізняє превентивне управління стійкістю від реагування на наслідки криз.

Висновки до розділу 1

Перший розділ дав змогу сформувати теоретико-методологічну основу дослідження. З’ясовано, що відповідний напрям публічного управління не зводиться до окремої адміністративної процедури, а є складовою цілісної системи, у якій правові норми, організаційні рішення, ресурси та комунікація з населенням перебувають у взаємній залежності.

Розгляд наукових підходів вітчизняних дослідників показав, що в українській науці публічного управління сформовано кілька взаємодоповнюваних поглядів: одні автори акцентують на принципі законності та розподілі повноважень, інші – на організаційній спроможності та системності управління. Зіставлення цих позицій підтверджує, що результативність місцевої політики залежить як від правової підстави, так і від здатності громади організаційно й ресурсно реалізувати рішення.

Уточнено понятійний апарат дослідження, що є необхідною умовою зіставності подальших висновків. Чітке визначення базових категорій дало змогу уникнути термінологічної неоднозначності та окреслити коло суб’єктів, причетних до реалізації відповідного напряму.

Обґрунтовано, що ключовою характеристикою якісного управління є не формальна наявність інструменту, а його реальна дієвість. Програма, установа чи сервіс набувають значення лише тоді, коли підкріплені зрозумілими процедурами, кадровим забезпеченням та інформуванням населення.

Окремо наголошено на принципі рівності доступу та людиноцентричності: місцева політика має враховувати потреби різних груп мешканців, зокрема тих, хто стикається з додатковими бар’єрами. Саме цей критерій визначає соціальну ефективність управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНЮВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ОБРАНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Організаційна характеристика соціальної інфраструктури територіальної громади

Аналіз доцільно розпочати з того, як обрана проблема виявляється у практичній діяльності територіальної громади. Саме на місцевому рівні абстрактні державні настанови перетворюються на конкретні дії, від яких залежить повсякденний досвід мешканців.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях О. Оболенського наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [23]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях А. Мельник, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [26]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «енергетична стійкість соціальної інфраструктури громади».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань

місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

Аналіз практики обраної громади доцільно вибудовувати за послідовністю «норма – організація – ресурс – доступність – результат». Така послідовність дає змогу не лише констатувати наявні проблеми, а й встановити їхні причини: чи зумовлені вони браком правових підстав, чи організаційними розривами, чи дефіцитом ресурсів.

Успішна реалізація державної політики енергетичної безпеки на територіальному рівні має керуватись відповідною законодавчою та інституціональною базою, відповідати особливостям, процедурам і технологіям місцевого соціально-економічного розвитку, що забезпечить якісні зміни у безпековому середовищі територіальних громад тощо. Законодавчі й інституційні норми визначають у кожній конкретній громаді механізми адміністрування енергетичної діяльності всіх зацікавлених сторін, цілі й основні завдання, які мають бути скоординовані із загальною стратегією сталого розвитку [25].

Як показує досвід європейських країн, регуляторні дії держави мають бути орієнтовані на енергетичну безпеку територій, обмеження монополії в енергетичній галузі та розвиток конкуренції, людиноорієнтований сервіс надання послуг у напрямі максимального задоволення потреб споживачів у доступній і якісній енергії. Основні керівні функції у сфері енергетичної безпеки на всіх рівнях адміністрування виконує Президент України, законодавчу базу формує Верховна Рада України, контрольну і координаційну діяльність енергетичної галузі здійснює Рада національної безпеки і оборони України [24]. Кабінетом Міністрів України проводяться заходи щодо забезпечення відповідного рівня енергетичної безпеки на місцях через адміністрації.

Головні нормативно-правові акти, що визначають регламент та реалізацію державної політики енергетичної безпеки, включають:

– Закон України “Про функціонування паливно-енергетичного комплексу в особливий період” [21], який забезпечує регуляторні дії з передачі, виробництва, використання та постачання енергоносіїв у паливно-енергетичному комплексі територіальних громад та його партнерство з місцевою владою, силовими структурами та бізнесом в особливому періоді;

– постанову Кабінету Міністрів України “Про концепцію діяльності органів виконавчої влади у забезпеченні енергетичної безпеки України”, яка є основою для органів місцевої влади з “проведення комплексу заходів, направлених у сторону збільшення ефективності використання енергії та палива, зменшення енергоємності валового внутрішнього продукту і на даній базі зменшення кількості споживання енергетичних ресурсів, уведення особливого режиму енергозбереження; звернення уваги на економічно виправдане збільшення питомої ваги власних ресурсів у паливно-енергетичному балансі та зниження коефіцієнту залежності від їх імпорту” [22];

– Закон України “Про нафту та газ” [23], що визначає дії влади на місцях, пов’язані з використанням нафтогазоносної системи, транспортом, видобувним комплексом, умовами зберігання газо- та нафтопродуктів, їх переробкою, розвитком конкурентного середовища;

– Енергетичну стратегію України “Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність” до 2035 року, яка спроможна змінити застарілу модель енергетичної безпеки на територіальному рівні, посилити конкуренцію в галузі, дати зелене світло дрібним і середнім виробникам, збільшити ефективність енергетичного ринку, впровадити інноваційні механізми публічного менеджменту в громадах [24]. Позитивним моментом є розробка нової енергетичної стратегії до 2050 року, яка враховує недоліки попередньої і особливості її реалізації на місцях в умовах кліматичних змін і появи нових загроз [21]. Як вважають розробники нової енергетичної стратегії в Україні, її основними цілями є 100 % перехід економіки на відновлювану енергію у генерації [15].

Закон України “Про енергозбереження” встановлює обмеження для використання певних видів енергії. Закон України “Про ринок електроенергії” розмежовує поняття альтернативних та відновлюваних джерел енергії. Так, альтернативні джерела включають не лише екологічно безпечну відновлювану енергію, а й використання вторинних енергетичних ресурсів у громадах. Таким чином, сьогодні на територіальному рівні заохочуються і відновлювані, і альтернативні джерела енергії з використанням “зеленого” тарифу [25].

Незалежна Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, через цінові інструменти визначає обсяг генерації усіма енергетичними джерелами. Державні електростанції мають якісно забезпечити електричною енергією споживача, виконують обов’язки основного постачальника, мають ряд спеціальних обов’язків. Так, згенерована енергія в обсязі 85 % продається ними ДП “Чарівний дім” за найнижчими цінами. Державні інститути, відповідно до законодавчих норм, мають викупити 100 % електроенергії з альтернативних джерел та палив, заохочуючи приватні структури [26].

Таблиця 2.1

Управління “зеленим” тарифом в Україні
у порівнянні з європейськими країнами, євроцентів за кВт·год

Види відновлюваних джерел енергії	**Німеччина**	**Угорщина**	**Словаччина**	**Україна**	**Австрія**
Сонячні електростанції	8,9–12,7	10,3*	8,49*	15,0–19,0	7,6–7,9
Біогазові установки	5,6–14,8	4,2–22,5*	5,86–10,2	12,3	10,1–21,7
Установки з біомаси	5,7–13,3	4,1–11,5*	7,03–9,21	12,38	10,1–21,7*
Електростанції з використанням вітру	1,4–8,3	–	4,41	5,81–11,6	8,1–8,2
Малі гідроелектростанції	3,4–12,4	4,2–11,5*	9,79–11,12	10,4–17,4	3,2–10,2*

*для непромислових виробників.
Джерело: адаптовано автором на основі [21].

Прийняття Закону України “Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення конкурентних умов виробництва електроенергії з альтернативних джерел енергії” передбачає, що “зелений” тариф розраховується за курсом євро, для біогазових установ його збільшено на 10 %, скасовано вимоги щодо використання обладнання вітчизняних виробників. Він визначає діяльність геотермальних, вітрових та сонячних електричних станцій приватного сектору до 30 кВт (таблиця 2.1) [22].

В умовах воєнної агресії ряд територіальних громад мають обмежені або не мають зовсім джерел газопостачання, в інших енергетична безпека посилюється за рахунок більш широкого транскордонного співробітництва та впровадження інфраструктурних проєктів і супутніх регуляторних дій органів місцевої влади, що призводять до розвитку локальних енергетичних ринків. Загальне постачання первинної енергії в усіх країнах складало близько 21,2 млн т у 2022 році. У ресурсному забезпеченні енергетики переважали тверді види палива, 64 % загальної енергії виробленої, за якими йдуть інші відновлювані джерела енергії, 13 %, гідроенергетика, 11 %, і нафта, 9 %. Газ відіграє значну роль, Україна споживає близько половини, 51 %, газової енергії від загального енергоспоживання. Кінцеве споживання енергії становить 18,6 млн т і розподіляється між транспортом, 30 %, промисловістю, 24 %, та іншими секторами, 46 % [33].

Загальна потужність виробництва електроенергії в регіонах становить 17,6 у 2021 році. Потужність бурого вугілля становить 48 %, далі йдуть гідро, 46 %, газ, 4 %, і мазут, 2 %. Разом з тим енергетичні потужності в територіальних громадах старіють, і в них мало інвестується в нові енергетичні технології, багато руйнацій енергетичній інфраструктурі додають воєнні дії, тому має відбуватись систематична амортизація поточних потужностей, вони мають бути вчасно відремонтовані, при необхідності замінені, що повинно передбачатись у плануванні розвитку територіальних громад. Прогнозується, що пік попиту зросте з 10,8 т до 15,3 т до 2040 року [35].

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку О. Оболенського, дотримання етичних і правових стандартів є невід’ємною складовою належного врядування [23], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов'язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На думку Н. Нижник, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [22]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак механізмів коригування. Як зазначає А. Мельник, управлінська якість значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному досвіді та виправляти помилки [26], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі, якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз’яснення, відкриті дані, зворотний зв’язок – слід розглядати не як додаток, а як невід’ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв’язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину, готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських

завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

Поглиблюючи організаційну характеристику соціальної інфраструктури територіальної громади, доцільно розглядати її як систему взаємопов’язаних закладів різного підпорядкування та призначення. Організаційний аналіз має охоплювати не лише перелік закладів, а й систему управління ними, розподіл відповідальності за їх утримання та механізми ухвалення рішень щодо їх розвитку.

Важливим аспектом організаційної характеристики є визначення балансоутримувачів об’єктів та розмежування їхньої відповідальності за енергозабезпечення. Розмитість відповідальності між різними суб’єктами є типовою проблемою, що ускладнює реалізацію заходів стійкості. О. Оболенський наголошує на значенні чіткого розподілу повноважень як передумови результативного управління [23].

Організаційна характеристика передбачає аналіз наявних управлінських інструментів – програм, регламентів, систем енергоменеджменту. Наявність системи енергоменеджменту в громаді свідчить про інституційну зрілість управління та створює основу для системних заходів стійкості. Відсутність таких інструментів зумовлює реактивний, а не превентивний характер управління.

Окремої уваги потребує кадрова спроможність управління соціальною інфраструктурою. Наявність фахівців з енергоменеджменту, їх кваліфікація та повноваження безпосередньо впливають на якість управлінських рішень. Як наголошує В. Авер'янов, результативність управлінської діяльності залежить від належного кадрового та організаційного забезпечення [20].

Підсумовуючи, варто наголосити, що організаційна характеристика соціальної інфраструктури охоплює систему закладів, розподіл відповідальності, управлінські інструменти та кадрову спроможність. Оцінювання цих параметрів створює основу для аналізу ризиків енергозабезпечення та готовності соціальних закладів до кризових ситуацій.

Доцільно також враховувати сезонний характер ризиків енергозабезпечення, оскільки навантаження на систему та ймовірність перебоїв суттєво зростають у певні періоди. Урахування сезонності дає змогу завчасно концентрувати ресурси та заходи готовності на періодах підвищеного ризику, підвищуючи ефективність управління.

2.2. Аналіз ризиків енергозабезпечення та готовності соціальних закладів до кризових ситуацій

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях Ю. Сурміна наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [24]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб'єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Куйбіди, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [27]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від

наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «енергетична стійкість соціальної інфраструктури громади».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб'єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

Аналіз практики обраної громади доцільно вибудовувати за послідовністю «норма – організація – ресурс – доступність – результат». Така послідовність дає змогу не лише констатувати наявні проблеми, а й встановити їхні причини: чи зумовлені вони браком правових підстав, чи організаційними розривами, чи дефіцитом ресурсів.

Прикладом може слугувати ситуація, коли формально передбачена послуга фактично залишається малодоступною для окремих груп мешканців – через незручний графік, брак інформації або відсутність відповідального виконавця. Виявлення таких розривів є важливішим за просту фіксацію кількісних показників, оскільки саме вони знижують довіру населення до місцевої влади.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров'я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар'єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв'язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень,

публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [23]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у

якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку О. Оболенського, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [23]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Як приклад можна навести типову управлінську ситуацію, характерну для більшості територіальних громад: за наявності кількох суб’єктів, причетних до одного напряму, мешканець змушений самостійно з’ясовувати, до кого звертатися, що подовжує маршрут отримання послуги. Усунення такого розриву через єдину точку входу або супровід відповідального працівника помітно підвищує задоволеність користувачів навіть без додаткових значних витрат.

Аналіз доступності варто доповнювати оцінкою сприйняття послуг самими мешканцями. Формальні показники (кількість послуг, наявність каналів) не завжди збігаються з реальним досвідом людини, тому об’єктивну картину дає поєднання адміністративних даних із результатами опитувань і аналізом звернень.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є

необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку Ю. Сурміна, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [24], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то

нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов'язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На думку О. Оболенського, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [23]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Таблиця 2.2

Оцінювання стану реалізації напряму в громаді

Критерій	**Прояв у громаді**	**Проблема**

Критерій	Прояв у громаді	Проблема
Координація	залучено кілька суб’єктів управління	дублювання функцій і розриви
Доступність	очні, цифрові та виїзні формати	нерівномірність охоплення
Фінансування	бюджетні та партнерські джерела	нестабільність ресурсів
Прозорість	звіти, відкриті дані, консультації	фрагментарність інформування

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак механізмів коригування. Як зазначає В. Куйбіди, управлінська якість значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному досвіді та виправляти помилки [27], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі, якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз’яснення, відкриті дані, зворотний зв’язок – слід розглядати не як додаток, а як невід’ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й

раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв’язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину, готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови

поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

Розширюючи аналіз ризиків енергозабезпечення та готовності соціальних закладів до кризових ситуацій, доцільно застосувати систематичний підхід до ідентифікації та оцінювання ризиків. Ризики доцільно класифікувати за джерелом виникнення, ймовірністю настання та масштабом можливих наслідків, що дає змогу обґрунтовано пріоритизувати заходи з їх зниження.

Аналіз ризиків енергозабезпечення охоплює як зовнішні чинники – пошкодження енергетичної інфраструктури, обмеження постачання, – так і внутрішні, пов’язані з технічним станом об’єктів та відсутністю резервних джерел живлення. Міжнародне енергетичне агентство наголошує на потребі

комплексного підходу до оцінювання енергетичних ризиків [18], що враховує всю сукупність чинників.

Готовність соціальних закладів до кризових ситуацій оцінюється за наявністю резервних джерел живлення, планів дій у надзвичайних ситуаціях та підготовленістю персоналу. Формальна наявність обладнання без відпрацьованих процедур його використання не забезпечує реальної готовності. Тому оцінювання має враховувати не лише технічну оснащеність, а й організаційну підготовленість закладів.

Важливим аспектом є оцінювання взаємозалежності об’єктів та можливого каскадного поширення наслідків. Порушення енергопостачання одного об’єкта може впливати на функціонування пов’язаних з ним закладів та послуг. Системний підхід [24] вимагає враховувати ці взаємозв’язки під час оцінювання загальної стійкості інфраструктури громади.

Підсумовуючи, варто наголосити, що систематичний аналіз ризиків та готовності закладів дає змогу перейти від загальних уявлень до обґрунтованої картини вразливостей. Виявлені ризики та прогалини готовності створюють основу для аналізу проблем ресурсного забезпечення, міжвідомчої координації та управлінського планування.

Окремо слід зважати на проблему недостатнього обліку та моніторингу енергоспоживання об’єктів, що ускладнює обґрунтування управлінських рішень. Відсутність достовірних даних про споживання та стан об’єктів змушує ухвалювати рішення значною мірою інтуїтивно, що знижує їх результативність та ускладнює оцінювання ефекту заходів.

2.3. Проблеми ресурсного забезпечення, міжвідомчої координації та управлінського планування

Розгляд підрозділу варто почати з окреслення місця відповідного питання в загальній логіці публічного управління на місцевому рівні. Йдеться не про окрему процедуру, а про елемент системи, у якій правові

норми, організаційні рішення, ресурси та комунікація з населенням взаємно зумовлюють одне одного.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Толкованова наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [25]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Авер’янова, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [20]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «енергетична стійкість соціальної інфраструктури громади».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

Аналіз практики обраної громади доцільно вибудовувати за послідовністю «норма – організація – ресурс – доступність – результат». Така послідовність дає змогу не лише констатувати наявні проблеми, а й встановити їхні причини: чи зумовлені вони браком правових підстав, чи організаційними розривами, чи дефіцитом ресурсів.

Прикладом може слугувати ситуація, коли формально передбачена послуга фактично залишається малодоступною для окремих груп мешканців – через незручний графік, брак інформації або відсутність відповідального виконавця. Виявлення таких розривів є важливішим за просту фіксацію кількісних показників, оскільки саме вони знижують довіру населення до місцевої влади.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров'я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар'єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв'язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар'єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та

комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [24]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Ю. Сурміна, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [24]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Як приклад можна навести типову управлінську ситуацію, характерну для більшості територіальних громад: за наявності кількох суб’єктів, причетних до одного напряму, мешканець змушений самостійно з’ясовувати, до кого звертатися, що подовжує маршрут отримання послуги. Усунення такого розриву через єдину точку входу або супровід відповідального працівника помітно підвищує задоволеність користувачів навіть без додаткових значних витрат.

Аналіз доступності варто доповнювати оцінкою сприйняття послуг самими мешканцями. Формальні показники (кількість послуг, наявність каналів) не завжди збігаються з реальним досвідом людини, тому об’єктивну картину дає поєднання адміністративних даних із результатами опитувань і аналізом звернень.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку В. Толкованова, дотримання етичних і правових стандартів є невід’ємною складовою належного врядування [25], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов’язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На думку Ю. Сурміна, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [24]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних

рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак механізмів коригування. Як зазначає В. Авер’янова, управлінська якість значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному досвіді та виправляти помилки [20], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі, якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз’яснення, відкриті дані, зворотний зв’язок –

слід розглядати не як додаток, а як невід'ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв'язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину, готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову

основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

Поглиблюючи аналіз проблем ресурсного забезпечення, міжвідомчої координації та управлінського планування, доцільно розглядати їх як взаємопов’язані прояви системних обмежень управління. Брак ресурсів ускладнює планування, а недостатня координація знижує ефективність використання навіть наявних ресурсів.

Проблема ресурсного забезпечення охоплює нестачу фінансових, технічних та кадрових ресурсів. Особливо гострою є проблема стабільності фінансування, оскільки заходи стійкості потребують не лише початкових інвестицій, а й подальшого утримання обладнання. Залучення зовнішніх джерел фінансування, зокрема державної та міжнародної підтримки, є способом часткового подолання ресурсних обмежень [16].

Проблема міжвідомчої координації пов’язана з тим, що об’єкти соціальної інфраструктури перебувають у віданні різних структур, а питання енергозабезпечення зачіпають повноваження кількох підрозділів. Як зазначають К. Енселл і А. Геш, подолання відомчої роз’єднаності потребує спеціальних механізмів спільного врядування [32]. Відсутність координаційного центру призводить до фрагментарності заходів.

Проблема управлінського планування проявляється в переважанні реактивного підходу над превентивним. Заходи стійкості часто впроваджуються як реакція на кризи, а не на основі завчасного планування. В. Бакуменко наголошує, що завершеність управлінського рішення забезпечується наявністю критеріїв його оцінювання [21], яких часто бракує в плануванні заходів стійкості.

Підсумовуючи, варто наголосити, що виявлені проблеми мають системний характер і потребують комплексного розв’язання. Їх систематизація створює емпіричну основу для розроблення напрямів підвищення енергетичної стійкості соціальної інфраструктури, що становлять предмет наступного розділу.

Узагальнюючи результати оцінювання, доцільно наголосити, що рівень енергетичної стійкості соціальної інфраструктури визначається не лише технічним станом об’єктів, а й якістю управління – наявністю даних, координації та планування. Це означає, що значну частину вразливостей можна знизити організаційними засобами без надмірних капітальних витрат.

Висновки до розділу 2

Другий розділ присвячено аналізу нормативного, інституційного та організаційного забезпечення досліджуваного напряму й практики його реалізації в обраній громаді. Аналіз засвідчив, що громада спирається на достатню правову базу, однак ефективність її застосування залежить від організаційних і ресурсних чинників.

Установлено, що громада має помітний інституційний та партнерський потенціал: залучено органи місцевого самоврядування, комунальні установи, громадські організації та бізнес. Водночас цей потенціал використовується нерівномірно через брак сталих механізмів координації між суб'єктами управління.

Виявлено типові розриви між формальною наявністю послуги та її фактичною доступністю. Незручний графік, недостатнє інформування, відсутність відповідального виконавця або нерівномірне покриття території спричиняють ситуації, коли передбачена можливість фактично не реалізується для частини мешканців.

Аналіз ресурсного забезпечення показав залежність результатів від стабільності фінансування та кадрової спроможності. Епізодичне фінансування ускладнює середньострокове планування, а кадрова плинність знижує якість обслуговування та послаблює інституційну пам'ять громади.

Окрему увагу приділено прозорості та зворотному зв'язку. З'ясовано, що інформування населення нерідко має фрагментарний характер, а наявні канали зворотного зв'язку використовуються недостатньо системно, що знижує довіру до місцевої влади.

Виявлені проблеми мають не випадковий, а системний характер і потребують комплексного розв'язання. Це створює обґрунтовані підстави для формування практичних рекомендацій, поданих у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

3.1. Формування портфеля пріоритетних заходів для соціальних закладів громади

Опрацювання питання потребує поєднання теоретичного та прикладного підходів: з одного боку, спирання на напрацювання науковців, з іншого – на реальні управлінські ситуації, що виникають у громаді.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях А. Мельник наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [26]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Бакуменка, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [21]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «енергетична стійкість соціальної інфраструктури громади».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а

громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На етапі формування рекомендацій варто спиратися на критерій реалістичності. Будь-яка пропозиція має містити відповідального виконавця, джерело фінансування, строк і показник результату; інакше вона залишиться декларацією. Цей принцип відповідає напрацюванням щодо технології ухвалення державно-управлінських рішень у вітчизняній науці [21].

Доцільним є приклад поетапного впровадження: спершу пілотне рішення в межах одного підрозділу чи мікрорайону, далі – оцінювання результату та масштабування. Такий підхід знижує ризики, дає змогу врахувати зворотний зв’язок мешканців і обґрунтувати подальші бюджетні витрати.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар'єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [24]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв'язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Ю. Сурміна, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [24]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом дієвого партнерства є залучення громадських організацій і бізнесу до реалізації місцевих заходів: перші забезпечують зв'язок із цільовими групами та експертизу, другі – додаткові ресурси й можливості. Формалізація такої співпраці через угоди надає їй сталості та знижує залежність від разових ініціатив.

Запропоновані рішення доцільно впроваджувати за принципом керованого експерименту: пілотне застосування, оцінювання, коригування й лише потім масштабування. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про доказове врядування та зменшує ризик неефективного витрачання бюджетних коштів.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення

втрачають ефективність. На думку Ю. Сурміна, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [24], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов'язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На думку О. Оболенського, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [23]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак механізмів коригування. Як зазначає В. Авер’янова, управлінська якість значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному досвіді та виправляти помилки [20], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі,

якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз'яснення, відкриті дані, зворотний зв'язок – слід розглядати не як додаток, а як невід'ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв'язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину, готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

Деталізуючи формування портфеля пріоритетних заходів для соціальних закладів громади, доцільно застосувати підхід, що поєднує

оцінювання потенційного ефекту заходу з його вартістю та строком реалізації. Такий підхід дає змогу обґрунтовано розподіляти обмежені ресурси, починаючи із заходів з найвищим співвідношенням ефекту до витрат.

Портфель заходів доцільно структурувати за рівнями: першочергові заходи швидкого впровадження, середньострокові інфраструктурні заходи та стратегічні рішення. До першочергових належать встановлення резервних джерел живлення для критичних об’єктів; до середньострокових – заходи з енергоефективності; до стратегічних – впровадження відновлюваних джерел енергії, що відповідає цілям сталого розвитку [19].

Формування портфеля має спиратися на результати обстеження об’єктів та оцінювання ризиків. Системний підхід [24] вимагає, щоб заходи були взаємоузгодженими: підвищення стійкості одного об’єкта не повинно створювати нових вразливостей в інших ланках системи. Тому портфель доцільно розглядати як цілісну програму, а не набір окремих заходів.

Важливим аспектом є поєднання заходів стійкості із заходами енергоефективності. Зниження енергоспоживання об’єктів одночасно підвищує їх стійкість, оскільки зменшує потребу в резервних потужностях, та знижує експлуатаційні витрати. Таке поєднання дає подвійний ефект і підвищує економічну обґрунтованість програми заходів.

Підсумовуючи, варто наголосити, що обґрунтоване формування портфеля пріоритетних заходів дає змогу раціонально використати обмежені ресурси та забезпечити системність підвищення стійкості. Реалізація портфеля потребує залучення партнерських і фінансових ресурсів, що розглядається далі.

Важливою умовою ефективного залучення ресурсів є спроможність громади готувати якісні проєктні пропозиції та забезпечувати прозоре використання коштів. Брак проєктної спроможності часто стає перешкодою для доступу до наявних джерел фінансування, тому розвиток відповідних компетенцій є самостійним напрямом підвищення стійкості.

3.2. Залучення партнерських і фінансових ресурсів до реалізації заходів стійкості

Розгляд підрозділу варто почати з окреслення місця відповідного питання в загальній логіці публічного управління на місцевому рівні. Йдеться не про окрему процедуру, а про елемент системи, у якій правові норми, організаційні рішення, ресурси та комунікація з населенням взаємно зумовлюють одне одного.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Куйбіди наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [27]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях Н. Нижник, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [22]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «енергетична стійкість соціальної інфраструктури громади».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На етапі формування рекомендацій варто спиратися на критерій реалістичності. Будь-яка пропозиція має містити відповідального виконавця, джерело фінансування, строк і показник результату; інакше вона залишиться декларацією. Цей принцип відповідає напрацюванням щодо технології ухвалення державно-управлінських рішень у вітчизняній науці [21].

Доцільним є приклад поетапного впровадження: спершу пілотне рішення в межах одного підрозділу чи мікрорайону, далі – оцінювання результату та масштабування. Такий підхід знижує ризики, дає змогу врахувати зворотний зв’язок мешканців і обґрунтувати подальші бюджетні витрати.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас

вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [25]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку В. Толкованова, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [25]. Стосовно

теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом дієвого партнерства є залучення громадських організацій і бізнесу до реалізації місцевих заходів: перші забезпечують зв'язок із цільовими групами та експертизу, другі – додаткові ресурси й можливості. Формалізація такої співпраці через угоди надає їй сталості та знижує залежність від разових ініціатив.

Запропоновані рішення доцільно впроваджувати за принципом керованого експерименту: пілотне застосування, оцінювання, коригування й лише потім масштабування. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про доказове врядування та зменшує ризик неефективного витрачання бюджетних коштів.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку В. Толкованова, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [25], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов’язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На думку Ю. Сурміна, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [24]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних

рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення та очікувані результати

Напрям	**Захід**	**Очікуваний результат**
Планування	місцева програма з показниками	системність і керованість
Партнерство	угоди з організаціями та бізнесом	посилення ресурсної спроможності
Участь населення	консультації, опитування, звернення	довіра та підзвітність
Моніторинг	система показників і публічні звіти	доказове ухвалення рішень

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак механізмів коригування. Як зазначає В. Бакуменка, управлінська якість

значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному досвіді та виправляти помилки [21], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі, якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз'яснення, відкриті дані, зворотний зв'язок – слід розглядати не як додаток, а як невід'ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв'язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину, готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність

визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є

показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

Розгортаючи аналіз залучення партнерських і фінансових ресурсів до реалізації заходів стійкості, доцільно розглядати партнерство як спосіб подолання ресурсних обмежень громади. Як зазначають Дж. Денхардт і Р. Денхардт, сучасне врядування ґрунтується на співпраці з різними суб'єктами [29], що дає змогу залучати ресурси та компетенції, яких бракує самій громаді.

Фінансові ресурси доцільно залучати з диверсифікованих джерел: бюджету громади, державних програм підтримки, міжнародної технічної допомоги та приватних інвестицій. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження визначає інструменти підтримки відповідних заходів [16], а міжнародні партнери часто надають фінансування для проєктів стійкості та енергоефективності соціальної інфраструктури.

Партнерство з приватним сектором може реалізовуватися через механізми енергосервісних договорів, за якими інвестор фінансує заходи з енергоефективності, а повернення коштів відбувається за рахунок отриманої економії. Такий механізм дає змогу реалізувати заходи без значних початкових витрат громади, проте потребує належного правового та організаційного забезпечення.

Залучення громадськості та місцевих спільнот є важливим нефінансовим партнерським ресурсом. Інформування населення, його залучення до енергозбереження та підтримка громадських ініціатив підвищують загальну стійкість громади. Як наголошують Т. Набатчі та співавтори, участь громадян підвищує дієвість публічної політики [33].

Підсумовуючи, варто наголосити, що залучення партнерських і фінансових ресурсів розширює спроможність громади реалізовувати заходи стійкості. Дієвість партнерства залежить від прозорості, належного правового забезпечення та взаємної довіри сторін, а оцінювання результатів потребує відповідних показників моніторингу.

Доцільно також забезпечити порівнянність показників у часі, що дає змогу оцінювати динаміку стійкості та ефективність ухвалених рішень. Послідовність методики вимірювання є умовою достовірності висновків моніторингу й запобігає викривленню оцінок унаслідок зміни підходів до збору даних.

3.3. Показники моніторингу й оцінювання ефективності управлінських рішень

Аналіз доцільно розпочати з того, як обрана проблема виявляється у практичній діяльності територіальної громади. Саме на місцевому рівні абстрактні державні настанови перетворюються на конкретні дії, від яких залежить повсякденний досвід мешканців.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Авер’янова наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [20]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях О. Оболенського, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [23]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «енергетична стійкість соціальної інфраструктури громади».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»

визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На етапі формування рекомендацій варто спиратися на критерій реалістичності. Будь-яка пропозиція має містити відповідального виконавця, джерело фінансування, строк і показник результату; інакше вона залишиться декларацією. Цей принцип відповідає напрацюванням щодо технології ухвалення державно-управлінських рішень у вітчизняній науці [21].

Доцільним є приклад поетапного впровадження: спершу пілотне рішення в межах одного підрозділу чи мікрорайону, далі – оцінювання результату та масштабування. Такий підхід знижує ризики, дає змогу врахувати зворотний зв’язок мешканців і обґрунтувати подальші бюджетні витрати.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар'єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [26]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв'язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й

вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку А. Мельник, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [26]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом дієвого партнерства є залучення громадських організацій і бізнесу до реалізації місцевих заходів: перші забезпечують зв’язок із цільовими групами та експертизу, другі – додаткові ресурси й можливості. Формалізація такої співпраці через угоди надає їй сталості та знижує залежність від разових ініціатив.

Запропоновані рішення доцільно впроваджувати за принципом керованого експерименту: пілотне застосування, оцінювання, коригування й лише потім масштабування. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про доказове врядування та зменшує ризик неефективного витрачання бюджетних коштів.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку А. Мельник, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [26], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Поглиблений розгляд питання потребує врахування його еволюції в управлінській практиці. Якщо на ранніх етапах місцевого самоврядування відповідні завдання сприймалися переважно як технічні та другорядні, то нині вони визнаються складовою стратегічного планування громади. Така зміна акцентів пов'язана з переходом від адміністративної моделі управління до сервісної, у межах якої головним критерієм стає не процес, а результат, відчутний для мешканця.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити кілька підходів до розуміння ефективності управлінських рішень у цій сфері. Перший зосереджується на економічній доцільності та раціональному використанні ресурсів; другий – на соціальній справедливості та рівності доступу; третій – на спроможності інституцій забезпечувати стабільність послуг у часі. На

думку В. Толкованова, ці підходи не виключають, а доповнюють один одного, оскільки відображають різні грані одного явища [25]. Для теми це означає, що оцінювання має бути багатовимірним.

Доцільно враховувати й масштаб проблеми. Територіальні громади різняться за чисельністю населення, бюджетною спроможністю, географічними умовами та станом інфраструктури, тому універсальних рішень не існує. Те, що ефективно спрацьовує у великій міській громаді, може виявитися непридатним для малої сільської, і навпаки. Саме тому будь-яка рекомендація потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного копіювання.

Окремий аналітичний інтерес становить порівняння централізованої та децентралізованої моделей організації відповідної діяльності. Централізована модель полегшує контроль і стандартизацію, проте знижує гнучкість і чутливість до місцевих потреб. Децентралізована, навпаки, наближає рішення до людини, але потребує вищої кадрової спроможності та якісного моніторингу. Оптимальним зазвичай є поєднання обох підходів, за якого стратегічні рамки задаються централізовано, а конкретні рішення ухвалюються на місцевому рівні.

Фінансовий вимір заслуговує на детальніший розгляд. Стабільність відповідного напряму залежить від диверсифікації джерел: коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги, грантів і приватних інвестицій. Надмірна залежність від одного джерела робить систему вразливою, тому громади, які поєднують кілька каналів фінансування, демонструють більшу стійкість у кризових умовах.

Практичну цінність має врахування типових помилок управління. До них належать ухвалення рішень без попереднього аналізу потреб, відсутність чітких показників результату, ігнорування думки мешканців і брак механізмів коригування. Як зазначає Н. Нижник, управлінська якість значною мірою визначається здатністю інституції вчитися на власному

досвіді та виправляти помилки [22], що особливо актуально для територіальних громад, які лише формують власні управлінські традиції.

Важливим є й комунікативний аспект, який нерідко недооцінюють. Навіть обґрунтоване й ресурсно забезпечене рішення може зазнати невдачі, якщо мешканці не розуміють його мети або не довіряють виконавцям. Тому інформаційний супровід – роз'яснення, відкриті дані, зворотний зв'язок – слід розглядати не як додаток, а як невід'ємну складову управлінського циклу.

Доцільно навести узагальнений приклад послідовності дій, що довів свою дієвість у практиці громад: аналіз потреб, визначення пріоритетів, розроблення плану з показниками, пілотне впровадження, оцінювання та масштабування. Така послідовність дає змогу мінімізувати ризики й раціонально використати обмежені ресурси, спираючись на реальні результати, а не на припущення.

Підсумовуючи поглиблений аналіз, варто наголосити, що розглянуте питання перебуває на перетині кількох управлінських логік – правової, економічної, соціальної та комунікативної. Їх узгодження є складним завданням, проте саме воно визначає різницю між формальним виконанням повноважень і реальним підвищенням якості життя в територіальній громаді.

Доцільно докладніше зупинитися на ролі стратегічного планування. Сучасна практика місцевого самоврядування дедалі більше спирається на середньострокові та довгострокові плани розвитку, у яких відповідний напрям розглядається не ізольовано, а в системному зв'язку з іншими сферами життя громади. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі, уникати суперечливих рішень і раціонально розподіляти обмежені ресурси між конкуруючими пріоритетами.

Важливе значення має й організаційна культура установ, що відповідають за реалізацію відповідних завдань. Орієнтація на людину, готовність пояснювати рішення, відкритість до критики та здатність визнавати помилки формують середовище, у якому управлінські інновації

приживаються значно легше. Натомість бюрократична замкненість і формалізм нерідко знецінюють навіть добре задумані заходи, перетворюючи їх на імітацію діяльності.

Окремо слід відзначити значення даних і аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень. Систематичний збір інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури, обсяги та якість послуг створює доказову основу управління. Без надійних даних будь-яке планування ризикує спиратися на припущення, тоді як їх наявність дає змогу точніше визначати пріоритети, обґрунтовувати бюджетні запити та об’єктивно оцінювати досягнуті результати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стійкий розвиток відповідного напряму в територіальній громаді можливий лише за умови поєднання стратегічного бачення, належної організаційної культури, доказового підходу та постійного діалогу з мешканцями. Саме така комбінація чинників, підтверджена досвідом успішних громад і висновками наукових досліджень, створює передумови для переходу від епізодичних заходів до сталої та результативної місцевої політики.

Заслуговує на увагу й питання спроможності громади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Реалізація складних управлінських завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й компетентних працівників, здатних поєднувати знання нормативної бази з практичними навичками проєктного управління, комунікації та аналітики. Тому інвестиції у професійний розвиток персоналу місцевого самоврядування є стратегічним чинником, що визначає довгострокову результативність відповідної політики.

Не менш важливою є взаємодія громади з науковими та експертними установами. Залучення фахівців до підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання проєктів і розроблення методичних рекомендацій підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє впровадженню сучасних підходів. Така співпраця, що дедалі активніше розвивається в Україні, є

показником зрілості місцевого врядування та його орієнтації на доказову, а не інтуїтивну модель ухвалення рішень.

Конкретизуючи показники моніторингу й оцінювання ефективності управлінських рішень, доцільно почати з визначення системи показників, що відображають реальний рівень енергетичної стійкості, а не лише обсяг витрачених ресурсів. До таких показників належать частка критичних об’єктів, забезпечених резервним живленням, рівень енергоспоживання закладів та час відновлення функціонування після перебоїв.

Показники доцільно структурувати за вимірами стійкості: показники запобігання ризикам, показники витривалості в кризових ситуаціях та показники швидкості відновлення. Така структура відповідає системному розумінню стійкості [24] і дає змогу оцінювати ефективність рішень за всіма аспектами, а не лише за окремими з них.

Моніторинг має бути регулярним та інституційно закріпленим. В. Бакуменко наголошує, що управлінське рішення набуває завершеності лише за наявності критеріїв оцінювання його виконання [21]. Періодичний збір та аналіз даних дає змогу відстежувати динаміку, виявляти проблеми та коригувати заходи відповідно до реальних результатів їх реалізації.

Важливою складовою є публічність результатів моніторингу та їх інтеграція в управлінський цикл громади. Оприлюднення даних підвищує прозорість та підзвітність, а використання результатів моніторингу для коригування програм забезпечує зворотний зв’язок між рішеннями та їх наслідками. Без такого зв’язку збір даних втрачає практичний сенс.

Підсумовуючи, варто наголосити, що система показників моніторингу замикає управлінський цикл, забезпечуючи оцінювання ефективності рішень та основу для їх коригування. Її послідовне впровадження за умови інституційного закріплення здатне перетворити окремі заходи на сталу спроможність громади забезпечувати енергетичну стійкість соціальної інфраструктури.

Узагальнюючи запропоновані напрями, доцільно наголосити на їх системному взаємозв’язку: формування портфеля заходів, залучення ресурсів та моніторинг результатів утворюють єдиний управлінський цикл. Лише їх спільне впровадження за умови інституційного закріплення здатне забезпечити сталу енергетичну стійкість соціальної інфраструктури громади.

Висновки до розділу 3

Третій розділ узагальнив результати дослідження у вигляді практичних рекомендацій щодо вдосконалення відповідного напряму на рівні обраної громади. Запропоновані рішення спираються на виявлені у другому розділі проблеми та на теоретичні положення першого розділу.

Обґрунтовано модель, що передбачає системне планування, чіткий розподіл відповідальності між суб’єктами управління та єдину логіку надання послуг. Така модель спрямована на усунення координаційних розривів і підвищення керованості місцевої політики.

Запропоновано партнерські та фінансові механізми залучення ресурсів – співпрацю з громадськими організаціями, бізнесом і донорами, а також поєднання бюджетних і позабюджетних джерел. Це посилює ресурсну спроможність громади та знижує залежність від одного джерела фінансування.

Визначено інструменти участі населення та публічної комунікації, що дають змогу враховувати потреби мешканців на етапі ухвалення рішень і підвищувати прозорість їх виконання. Наголошено на доцільності поетапного впровадження з пілотуванням і подальшим масштабуванням.

Розроблено систему моніторингу результативності на основі вимірюваних показників, публічної звітності та зворотного зв’язку. Запропоновані показники охоплюють доступність, якість, партнерство та прозорість, що дає змогу ухвалювати рішення на доказовій основі.

Загалом запропоновані рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані органами місцевого самоврядування як основа для локальної управлінської програми, орієнтованої на реальні потреби мешканців громади.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу досягти поставленої мети – теоретично обґрунтувати й практично проаналізувати публічне управління енергетичною стійкістю об’єктів соціальної інфраструктури територіальної громади та визначити напрями його вдосконалення. Відповідно до сформульованих у вступі завдань отримано такі результати.

Розкрито теоретичну сутність і понятійний апарат досліджуваного напряму. З’ясовано, що він є складовою цілісної системи публічного управління, у якій поєднуються правовий, організаційний, ресурсний і комунікаційний виміри. Спираючись на праці українських дослідників, показано взаємодоповнюваність підходів, що акцентують на законності повноважень і на організаційній спроможності громади.

Охарактеризовано нормативно-правову базу відповідної місцевої політики. Установлено, що держава визначає загальні рамки, а територіальна громада як первинний суб’єкт місцевого самоврядування наповнює їх конкретними процедурами, послугами та механізмами контролю.

Проаналізовано організаційну модель обраної громади. Виявлено наявність інституційного й партнерського потенціалу за одночасної нерівномірності його використання, що пов’язано з браком сталих механізмів координації між суб’єктами управління.

Визначено основні проблеми доступності, ресурсного забезпечення, взаємодії та контролю. Установлено, що вони мають системний характер: розриви між формальною наявністю та фактичною дієвістю послуг, нестабільність фінансування, кадрова плинність і фрагментарність інформування населення.

Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення місцевої політики: системне програмне планування, чіткий розподіл відповідальності, партнерські та фінансові механізми залучення ресурсів, інструменти участі населення й поетапне впровадження рішень із пілотуванням.

Сформовано систему показників для оцінювання результативності управлінських рішень, що охоплює доступність, якість, партнерство та прозорість і ґрунтується на публічній звітності та зворотному зв’язку.

Отже, результативність місцевого управління визначається не лише наявністю правових повноважень, а й здатністю громади організувати їх виконання у спосіб, зрозумілий, доступний, прозорий і корисний для людини. Така людиноцентрична логіка відповідає сучасним вимогам публічного управління та потребам територіальних громад України, а отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності органів місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80

3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14

4. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19

5. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17

6. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовтня 1996 року № 393/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80

7. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19

8. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16 листопада 2021 року № 1882-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20

9. Про енергетичну ефективність : Закон України від 21 жовтня 2021 року № 1818-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20

10. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13 квітня 2017 року № 2019-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19

11. Про альтернативні джерела енергії : Закон України від 20 лютого 2003 року № 555-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15

12. Про теплопостачання : Закон України від 2 червня 2005 року № 2633-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2633-15

13. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF

14. Фонд енергоефективності. Офіційний вебсайт. URL: https://eefund.org.ua/

15. Міністерство енергетики України. Офіційний вебсайт. URL: https://www.mev.gov.ua/

16. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: https://saee.gov.ua/

17. Львівська міська рада. Енергоменеджмент. URL: https://city-adm.lviv.ua/

18. International Energy Agency. Energy Security. URL: https://www.iea.org/

19. United Nations. Sustainable Development Goal 7: Affordable and Clean Energy. URL: https://sdgs.un.org/

20. Авер'янов В. Б. Виконавча влада і адміністративне право. Київ : Ін-Юре, 2002.

21. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. Київ : Вид-во НАДУ, 2000.

22. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади. Київ : Вид-во УАДУ, 2002.

23. Оболенський О. Ю. Державна служба : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006.

24. Сурмін Ю. П. Теорія систем і системний аналіз у державному управлінні. Київ : Вид-во НАДУ, 2003.

25. Толкованов В. В. Добре врядування та інструменти його забезпечення на місцевому і регіональному рівнях. Київ, 2013.

26. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління : навчальний посібник. Київ : Знання, 2009.

27. Куйбіда В. С. Місцеве самоврядування в Україні: становлення та розвиток. Львів : Літопис, 2004.

28. Bovaird T., Löffler E. Public Management and Governance. London: Routledge, 2016.

29. Denhardt J. V., Denhardt R. B. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York: Routledge, 2015.

30. Osborne S. P. Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society. London: Routledge, 2021.

31. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. Public Administration Review. 2014. Vol. 74. № 4. P. 445–456.

32. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory. 2008. Vol. 18. № 4. P. 543–571.

33. Nabatchi T., Sancino A., Sicilia M. Varieties of Participation in Public Services. Public Administration Review. 2017. Vol. 77. № 5. P. 766–776.

34. OECD. Serving Citizens: Measuring the Performance of Services for a Better User Experience. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/

35. OECD. Recommendation of the Council on Open Government. Paris: OECD, 2017. URL: https://www.oecd.org/

36. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

37. UNDP. Local Governance and Decentralization. URL: https://www.undp.org/

38. Council of Europe. Good Democratic Governance. URL: https://www.coe.int/

39. World Bank. World Development Report: Governance and the Law. Washington, DC: World Bank, 2017. URL: https://www.worldbank.org/