ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

На правах рукопису

В а с и л е в с ь к и й В я ч е с л а в В а л е р і й о в и ч

М А Г І С Т Е Р С Ь К А Р О Б О Т А

на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОЮ СФЕРОЮ»

подається на здобуття

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Спеціальність: Публічне управління та адміністрування

До захисту допущено:

Завідувач кафедри _____

_____

/_____/ _____/

Науковий керівник.

к.е.н. Гуменюк А.Ф. /_____/

Виконано студентом групи
ТУхм-12-23-М1ПУА(2.0 здс)

Василевський В.В. /_____/

Рукопис закінчено _____

Київ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП……3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОЮ СФЕРОЮ……...7

1.1. Сутність та особливості житлово-комунального господарства як об'єкта управління……...7

1.2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення функціонування житлово-комунального господарства ……15

1.3. Основні проблеми та тенденції розвитку житлово-комунальної сфери в умовах війни..……...20

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОЮ СФЕРОЮ (НА ПРИКЛАДІ КП «АГЕНЦІЯ МУНІЦИПАЛЬНОЇ НЕРУХОМОСТІ») ……29

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження…29

2.2. Оцінка ефективності управління житлово-комунальними послугами ……..……34

2.3. Використання сучасних інструментів і технологій управління житлово-комунальною сферою ……...……43

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОЮ СФЕРОЮ ……50

3.1. Основні напрями вдосконалення управління комунальною інфраструктурою міста ……50

3.2. Удосконалення механізмів надання субсидій на оплату житлово-комунальних послуг в Україні…….……57

3.3. Досвід інших країн щодо організації якісного житлово-комунального обслуговування ……62

ВИСНОВКИ……70

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Житлово-комунальна сфера є однією з ключових галузей національної економіки, яка безпосередньо впливає на якість життя населення, рівень соціального добробуту та економічну стабільність держави. Вона забезпечує надання базових життєво необхідних послуг – водопостачання, теплопостачання, водовідведення, утримання житлового фонду, благоустрій територій, від чого залежить комфорт і безпека громадян.

В умовах сьогодення управління житлово-комунальним господарством України стикається з низкою проблем: високим рівнем зношеності інфраструктури (до 60–80 % мереж і обладнання), значними фінансовими втратами, низькою енергоефективністю, недосконалістю тарифоутворення та недостатнім рівнем прозорості роботи підприємств. Додатковим викликом є зниження платоспроможності населення та зростання соціальної напруги у зв’язку зі збільшенням вартості комунальних послуг.

Воєнні події ще більше загострили існуючі проблеми, адже призвели до руйнування частини критичної інфраструктури, ускладнили процеси фінансування та модернізації, поставили перед органами влади та підприємствами ЖКГ завдання швидкого реагування на кризові ситуації. Це вимагає пошуку нових управлінських рішень, здатних забезпечити стабільне функціонування галузі навіть в екстремальних умовах.

Сучасні тенденції розвитку світового господарства демонструють, що підвищення ефективності житлово-комунальної сфери можливе завдяки цифровізації управлінських процесів, впровадженню «розумних» технологій у містах, формуванню прозорої системи тарифоутворення та залученню приватних інвестицій через механізми державно-приватного партнерства. У країнах Європейського Союзу та США особливий акцент робиться на підвищенні енергоефективності, розвитку муніципального житла, використанні інноваційних підходів до управління нерухомістю.

Для України актуальним є вивчення та адаптація міжнародного досвіду, адже він може стати основою для створення сучасної моделі управління ЖКГ, орієнтованої на прозорість, фінансову стабільність і соціальну справедливість.

Метою магістерського дослідження є розробити теоретичні та практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління житлово-комунальною сферою України, спрямовані на підвищення її ефективності, прозорості та орієнтації на потреби населення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- визначити сутність та особливості житлово-комунального господарства як об’єкта управління;

- дослідити нормативно-правове та інституційне забезпечення функціонування житлово-комунального господарства;

- розкрити основні проблеми та тенденції розвитку житлово-комунальної сфери в умовах війни;

- надати організаційно-економічну характеристику об’єкта дослідження;

- оцінити ефективність управління житлово-комунальними послугами;

- проаналізувати використання сучасних інструментів і технологій управління житлово-комунальною сферою;

- визначити основні напрями вдосконалення управління комунальною інфраструктурою міста;

- запропонувати удосконалення механізмів надання субсидій на оплату житлово-комунальних послуг в Україні;

- розглянути досвід інших країн щодо організації якісного житлово-комунального обслуговування.

Об’єкт дослідження - система управління житлово-комунальною сферою України як складова соціально-економічного розвитку держави.

Предмет дослідження - організаційно-економічні механізми, інструменти та практичні підходи до вдосконалення управління житлово-комунальною сферою в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, зокрема: діалектичний метод – для пізнання сутності та особливостей житлово-комунального господарства як об’єкта управління; системний підхід – для розгляду житлово-комунальної сфери як цілісної соціально-економічної системи; методи аналізу та синтезу – для виявлення проблем і тенденцій розвитку галузі, а також для формування висновків і пропозицій; порівняльний аналіз – для дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду організації управління ЖКГ; економіко-статистичні методи – для оцінки ефективності управління житлово-комунальними послугами на прикладі КП «Агенція муніципальної нерухомості»; графічні методи – для наочного відображення динаміки показників і тенденцій розвитку житлово-комунальної сфери; метод узагальнення – для формування висновків та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління.

Інформаційну основу роботи становлять: нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність житлово-комунального господарства (закони України, постанови Кабінету Міністрів, накази профільних міністерств, державні та місцеві програми розвитку ЖКГ); статистичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, а також офіційна звітність органів місцевого самоврядування; матеріали підприємств житлово-комунальної сфери, зокрема КП «Агенція муніципальної нерухомості», що використані для проведення аналізу ефективності управління послугами; аналітичні звіти міжнародних організацій (Світового банку, OECD, UNDP та ін.), присвячені питанням модернізації інфраструктури та управління комунальними послугами; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, монографії, статті, навчальні посібники, що стосуються проблем і перспектив розвитку житлово-комунальної сфери; електронні ресурси, офіційні сайти державних установ, профільних організацій, професійних асоціацій та статистичні бази даних.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні сутності житлово-комунального господарства як об’єкта управління в умовах децентралізації та воєнного стану, систематизації основних проблем функціонування ЖКГ та їх впливу на соціально-економічний розвиток територіальних громад, удосконаленні підходів до оцінки ефективності управління житлово-комунальними послугами на основі поєднання фінансово-економічних та якісних показників

Теоретична значущість результати можуть бути використані для подальшого розвитку наукових підходів до управління комунальною інфраструктурою міст.

Практична значимість магістерської роботи полягає в тому, що обґрунтовані напрями удосконалення системи управління можуть стати базою для розробки стратегій розвитку житлово-комунальної сфери на національному та регіональному рівнях.

Апробація наукових результатів магістерського дослідження. Основна ідея магістерського дослідження подана у статті, опублікованій у збірнику «Економіка XXI століття : проблеми та перспективи : гол. ред. Л. Г. Білий. – Хмельницький : Вид-во МАУП, 2025. – Вип. 11.

Структура магістерського дослідження обумовлена загальною концепцією, поставленими завданнями та логікою дослідження та складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОЮ СФЕРОЮ

1.1. Сутність та особливості житлово-комунального господарства як об'єкта управління

Виконуючи ключову роль у забезпеченні життєдіяльності населення міст і селищ, а також у постачанні ресурсів та енергії для промислових і господарських об'єктів, житлово-комунальні послуги можуть ефективно функціонувати лише за умови постійного розвитку. Якщо ж оновлення підприємств галузі зупиняється, це свідчить про глибоку та системну кризу всієї економіки, яка не завжди проявляється у промисловості, транспорті, фінансовому секторі чи сфері послуг. Саме тому зміни та модернізація у житлово-комунальній сфері мають відбуватися швидше, ніж у промисловості чи бізнесі загалом, адже умови проживання формують світогляд, поведінку та якість трудових ресурсів. Високий рівень житла є базою для розвитку конкурентоспроможної економіки.

Попри безперервну потребу в удосконаленнях, настають періоди, коли оновлення слід реалізовувати максимально активно. Дослідники наголошують, що у сфері житлово-комунального господарства радикальні зміни відкладати не можна. Нині очевидна необхідність суттєвих перетворень, які б забезпечили соціально прийнятний рівень витрат для домогосподарств, водночас підвищили якість послуг та запобігли подальшій деградації інфраструктури і житлового фонду [53].

Удосконалення житлово-комунальних послуг передбачає передусім економічні, інституційні та управлінські ініціативи. Це охоплює перегляд стратегічних пріоритетів, трансформацію форм власності, удосконалення організаційних та економічних механізмів, а також оновлення підходів, цілей і методів управління, взаємозв'язків і способів взаємодії.

Технічна модернізація у вигляді заміни насосів, котлів, агрегатів, інженерних мереж чи систем обліку і контролю є не стільки реформою, скільки сучасним етапом техніко-технологічного оновлення. Важливо відзначити, що більшість досліджень і звітів у сфері житлово-комунального господарства зосереджуються саме на цих технічних моментах, які становлять до 90% усієї інформації. Проте справжня сутність реформи полягає у створенні умов для глибших змін — підвищення фінансового й інвестиційного потенціалу, формування сприятливого середовища, активізації інноваційного підходу, підвищення гнучкості управлінських команд і вдосконалення механізмів оцінки діяльності.

Використання терміна «промисловість» щодо житлово-комунальної сфери не є цілком коректним, оскільки вона не обмежується єдиною технологічною чи ресурсною базою. Її структура включає щонайменше п’ять підгалузей: житловий фонд, інженерні системи (водопостачання, теплопостачання тощо), міський транспорт (частково), озеленення і санітарію, а також побутове обслуговування. Тому більш доречно розглядати житлово-комунальне господарство як сукупність взаємопов’язаних елементів, які формують кластерну систему, але не завжди організовані за класичною кластерною моделлю.

Дослідження розвитку житлово-комунальної сфери та механізмів її управління неможливе без урахування кризових процесів, що суттєво впливають на економіку країни в цілому.

Планування та реалізація реформ вимагають більш глибокого усвідомлення їхнього взаємозв’язку з кризовими явищами в економічних системах [57]. Слід зауважити, що термін «криза» має певну багатозначність і ще не набув однозначного трактування, проте за змістом він наближається до таких понять, як «раптові зміни, занепад, різке погіршення, зло, крах». Кризові процеси, як правило, характеризуються нестабільністю, непередбачуваністю, руйнівним впливом та високим рівнем ризику. Очевидно, що криза виступає як загроза і водночас як проблема, що потребує пошуку рішень на основі

знання сутності цього явища, аналізу попереднього досвіду подолання подібних ситуацій, а також здатності адекватно оцінювати ресурси, ризики, приймати рішення та діяти.

У наукових працях, присвячених дослідженню методологічних засад аналізу кризи, виділяється сім різних трактувань поняття «криза». Хоча вони суттєво відрізняються одне від одного, спільною характеристикою виступає визначення цього явища як «надзвичайно небезпечної і складної ситуації» (один аспект), а також як обставин, що «вимагають вжиття відповідних заходів з метою мінімізації негативних наслідків» [35].

У міжнародній науковій літературі під «антикризовим управлінням» розуміють діяльність, орієнтовану на керування радикальними трансформаціями. У національному контексті визначення цього поняття загалом збігається із зарубіжним. В економічній сфері криза розглядається як раптове порушення усталеного економічного процесу, що охоплює грошові потоки, інформаційні послуги, комунікації та правила взаємодії.

Попри всі загрози, криза має і позитивні риси: вона не є безкінечною, а на початковому етапі здатна відкрити можливості для переходу економічної системи на якісно новий рівень. Головне, щоб ці «зародки» мали інноваційний характер, як підкреслювали Дж. Шумпетер та М. Хірука. Відтак, кризовий період, досягаючи свого «дна», часто стає найбільш сприятливим моментом для здійснення реформ. Авторська позиція полягає в тому, що саме криза змушує економічну систему до трансформацій, слугуючи поштовхом для інноваційних змін.

Щодо удосконалення житлово-комунальної сфери, ситуацію можна охарактеризувати так: у галузі наявна глибока криза, яка потребує радикальних перетворень у ключових елементах економічної системи (виробничій базі, інституціях, управлінських механізмах, відносинах у сфері послуг, фінансово-комерційній діяльності). Таким чином, процес реформування житлово-комунального господарства в значній мірі тотожний антикризовому управлінню [4].

У структурі житлового господарства поєднання технологічних, організаційних та економічних аспектів відображається насамперед у сфері енергетики, де проблема енергозбереження є надзвичайно актуальною. Незважаючи на видиму простоту цього питання, важливо враховувати масштаби й різноманіття компонентів енергетичної системи, які охоплюють як локальні технологічні блоки виробництва, так і фактори впливу та резерви енергоощадності. Тому вирішення завдань енергозбереження потребує ретельної систематизації та структуризації програмного забезпечення [7].

Ще однією суттєвою проблемою житлово-комунальної сфери є її монопольний характер, що зумовлений концентрацією власності та обмеженою конкуренцією. До складу галузі входять різні компоненти: сировинна база, продукція, основні засоби, управлінські механізми та територіальні установи. Відтак удосконалення системи управління потребує заходів із демонополізації, зокрема розвитку кооперацийних та концесійних форм, розширення участі приватних підприємств і залучення іноземних інвесторів.

Важливим завданням є уточнення змісту реформ та визначення критеріїв їх реалізації. На сьогодні відсутня цілісна система показників для оцінки ефективності трансформацій, що ускладнює об’єктивний моніторинг їх результатів. Це призводить до суперечливих оцінок: від тверджень про відсутність реформи до заяв про її успішне здійснення.

Разом з тим, незважаючи на повільні темпи економічних перетворень, у галузі досягаються відчутні результати в організаційно-технологічному оновленні: реконструкція насосного та котельного обладнання, модернізація мереж, впровадження енергозберігаючих технологій. Це сприяє підвищенню надійності систем та зниженню енергетичних витрат, виконуючи стратегічну роль у процесі розвитку та модернізації житлово-комунального господарства.

З позицій сучасної практики розробки стратегій і програм розвитку житлової політики важливо розглядати житлово-комунальну сферу крізь призму ідентифікації загроз та визначення пріоритетів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Загрози та можливості розвитку житлово-комунальної сфери

Загрози	Можливості та пріоритети реформування
Непропорційність між монополією та ринковими умовами	Чітко визначені обсяги та структура споживачів, що формує стабільний ринок
Конфлікти інтересів у системі взаємопов'язаних галузей	Інтегрованість у підгалузі, що створює основу для формування регіональних кластерів
Дисбаланс у ціновій політиці, збитковість підприємств	Багаторічний досвід експлуатації та управління, який може бути використаний у реформуванні
Відставання у розвитку фахових знань і компетенцій	Наявність зарубіжного досвіду, що дозволяє впроваджувати найкращі практики
Високий рівень втрат ресурсів і продукції	Підвищена увага з боку держави та суспільства до потреб реформ
Значний технічний знос основних фондів	–
Фінансова нестабільність населення	–

Джерело: сформовано на основі [3; 13]

Отже, реформи у житлово-комунальній сфері слід розглядати як механізм інституційної перебудови, що здатна забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємств галузі, поліпшення якості послуг та зміцнення фінансово-економічної стабільності на рівні домогосподарств і територіальних громад [13].

Ключовою узагальненою характеристикою житлово-комунального господарства є його тісний взаємозв'язок з економікою та соціальною сферою регіону, адже саме воно забезпечує базові життєві функції міст і сіл. Послуги, що надаються підприємствами галузі, можуть мати як матеріальну форму (теплопостачання, електроенергія, водопостачання тощо), так і проявлятися у виконанні робіт на об'єктах житлової та санітарної інфраструктури.

Важливою особливістю сфери є монопольне становище основних постачальників та виробників, що часто зумовлює необґрунтоване зростання тарифів, зниження якості, надійності та екологічної безпеки послуг. Незважаючи на певні позитивні зрушення останніх років, можливості споживачів впливати на формування цінової та якісної політики залишаються обмеженими.

Житлово-комунальна діяльність має чітко виражену територіальну специфіку, оскільки споживання послуг відбувається безпосередньо у місці їх виробництва. Тому локальні умови — площа території, чисельність населення, природно-кліматичні чинники, якість ресурсів, розташування підприємств — істотно впливають на характер функціонування системи, механізми управління та напрями її розвитку. У цьому контексті житло виступає центральним елементом регіональної економіки, а його розвиток і модернізація значною мірою визначаються структурою й ефективністю використання регіонального потенціалу [14].

У межах житлової системи одночасно відбуваються різноманітні процеси взаємодії — виробничо-технологічні, управлінсько-інформаційні, інноваційно-інвестиційні, структурно-трансформаційні, соціально-економічні тощо. Їх комплексне осмислення потребує застосування сучасної постнеокласичної парадигми розвитку та принципів синергії, які пояснюють взаємодію і перетин економічних і соціальних процесів у відкритих інтегрованих системах [49]. Це, своєю чергою, передбачає відмову від традиційних стереотипів у мисленні та переорієнтацію людського потенціалу на нову модель прогнозування і управління змінами. Новітнє економічне бачення визнає притаманну системам нестабільність і дисбаланс, роблячи акцент на їх саморегулюванні та саморозвитку. Це створює основу для впровадження інноваційних інституційних і технологічних перетворень, посилення підприємницьких ініціатив, креативності та активної участі персоналу у господарській діяльності.

Синергія та інноваційне мислення орієнтовані на умови і фактори, що характеризуються випадковістю, нелінійністю, привабливістю, коливаннями, неоднозначністю, послідовністю та непередбачуваністю вибору. Добре функціонуючі складні економічні системи зазвичай стабільні, мають певний консервативний характер розвитку, проте їхній прогрес значною мірою визначається законами синергетичної перебудови та трансформації. З огляду на це, розвиток житлово-комунального господарства не можна охарактеризувати за простими ознаками формальної моделі, підтвердженої практикою реформ.

Аналізуючи стан галузевих підприємств та регіональні програми їх оптимізації, можна констатувати, що прогрес у реформуванні поки що незначний, тобто загалом «реформи вагаються». Основні перешкоди цьому процесу визначені в науковій літературі, проте пріоритетним завданням є розробка науково обґрунтованих рекомендацій та заходів для їх подолання та стимулювання змін.

Житлово-комунальний сектор наразі є однією з найбільш значущих сфер економіки. Історично сформований статус природного монополіста у певних сегментах призвів до того, що підприємства не відчували потреби у зниженні витрат на надання послуг [31]. Інституційна трансформація, що збіглася з початком реформ, продемонструвала хаотичність та дисбаланс у діях державних та муніципальних органів влади щодо підтримки змін у житлово-комунальному господарстві. Парадоксально, що фінансові та бюджетні ресурси регіонів постійно скорочуються, водночас їм доручають виконувати функції реформування за рахунок власних коштів. Можливості населення обмежені через високі тарифи та низькі доходи домогосподарств, що ускладнює оплату навіть чинних тарифів.

Отже, житлово-комунальний сектор є складним і проблемним об’єктом, що потребує радикальних реформ для поліпшення ситуації, мобілізації ресурсів вітчизняної промисловості та залучення інвестицій. Головною особливістю цих реформ має стати ідеологічний підхід, який зосереджується

не лише на технічних і технологічних аспектах, а й на формуванні науково обґрунтованого системного мислення та усвідомлення владою й суспільством своєї відповідальності за забезпечення комфортного рівня життя населення. Ця усвідомленість поступово закріплюється у суспільстві [11]. Сучасне місто розглядається як динамічний живий організм, тому процес реформування та оновлення вимагає постійних зусиль, значних інвестицій і високого рівня організаційної діяльності.

У національному науковому секторі спостерігаються суттєві зміни, що охоплюють технічні, організаційні, інформаційні, економічні та інші трансформаційні процеси. Відповідно, заходи з модернізації та впровадження інновацій повинні охоплювати кілька ключових сфер, готових до інноваційної діяльності, зокрема:

– технологічні новації та сучасне обладнання, що особливо важливо для ефективного використання енергетичних ресурсів у житлово-комунальному господарстві;

– автоматизовані системи управління та регулювання виробничих процесів;

– геоінформаційні технології для аналізу, контролю та прогнозування просторової організації житлово-комунального господарства, які також інтегруються з економічними базами даних (аналіз платежів, кошторис витрат, розрахунки споживання тощо).

1.2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення функціонування житлово-комунального господарства

Запровадження нових форм взаємодії суб’єктів житлово-комунальної сфери, модернізація галузі на основі інноваційних напрямів управління та їх

закріплення нормативно-правовими актами стали основою проведення реформи житлово-комунального комплексу.

Реформування системи було спрямоване на підвищення ефективності управління, зниження витрат на надання послуг та забезпечення раціонального використання комунальних ресурсів [2]. При цьому основний тягар витрат на забезпечення комунальними ресурсами та утримання житлових будівель та приміщень передбачалося перекласти на їхніх власників. Було заплановано створення конкурентного середовища, яке, з урахуванням ринкових механізмів, могло б реалізувати всі цілі реформування системи ЖКГ.

Міністерство розвитку громад та територій України поставило за мету зробити відносини у секторі житлово-комунальних послуг прозорими та зрозумілими, створити обізнаного та дієвого споживача, надавши йому стимули та інструменти для ефективного використання енергоресурсів. Досягненню цієї мети сприяють Закон України «Про право власності у багатоквартирному будинку», Закон «Про житлово-комунальні послуги» та нормативи щодо комерційного обліку [45].

Основоположним законодавчим актом, на основі якого здійснюється регулювання та визначаються умови надання житлово-комунальних послуг, є Закон України «Про житлово-комунальні послуги», прийнятий у 2017 р. [40].

Закон передбачає регулювання напрямів управління багатоквартирними будинками, встановлення оплати за користування послугами, забезпечення прозорості взаємовідносин між суб’єктами надання та отримувачами послуг. Крім того, нормативний акт унормовує моделі співробітництва щодо надання та споживання житлово-комунальних послуг, на основі яких визначається сфера відповідальності учасників системи (рис. 1.1).

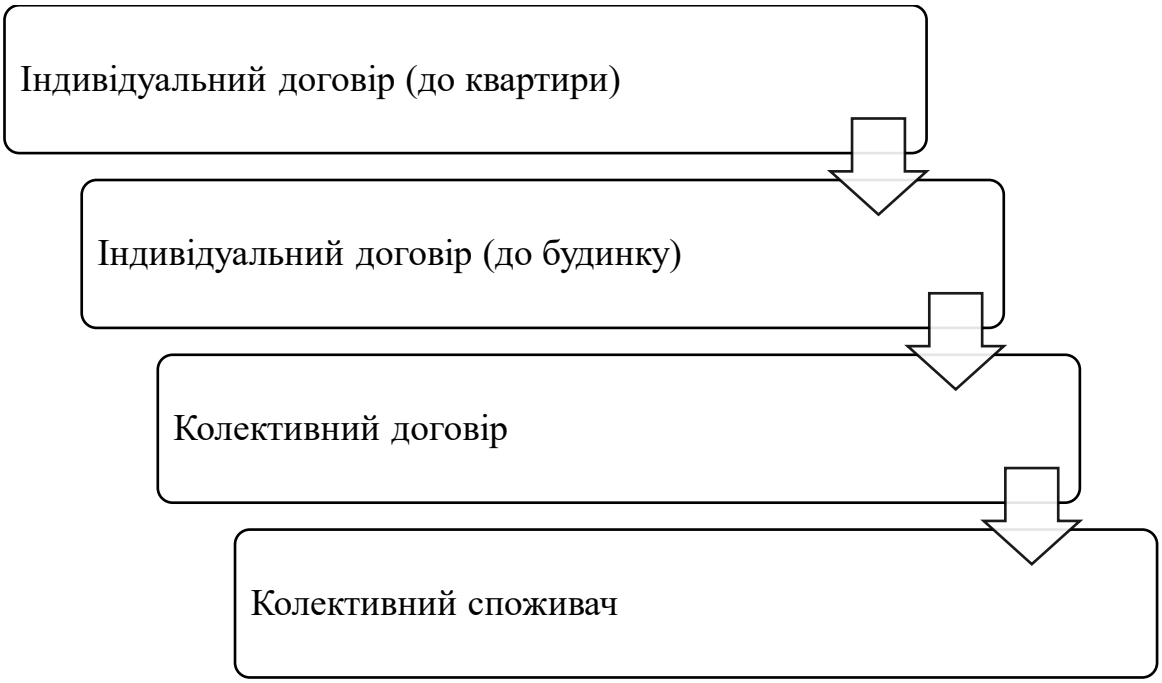

Рис.1.1 Моделі співробітництва у житлово-комунальній сфері

Джерело: сформовано на основі [45]

У межах реформування житлово-комунальної сфери у 2019 р. було внесено зміни до Закону України «Про житлово-комунальні послуги», якими на законодавчому рівні запроваджено механізм монетизації субсидій для населення з низьким рівнем доходів (табл. 1.2).

Прийняті зміни надали можливість мешканцям багатоквартирних будинків самостійно обирати управителів відповідно до положень Закону України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» [44].

Згідно із Законом України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку», «… управителем є фізична особа – підприємець або юридична особа – суб'єкт підприємницької діяльності, яка на підставі договору із співвласниками забезпечує належне утримання та ремонт спільного майна багатоквартирного будинку і прибудинкової території, а також створює належні умови проживання та задоволення господарсько-побутових потреб» [44].

Для організації управління між управителем та мешканцями квартир укладається договір про надання житлово-комунальних послуг. У Законі зазначено, що «… договір з управителем укладається строком на один рік. Якщо за один місяць до завершення дії договору жодна із сторін не повідомить письмово іншу сторону про відмову від його продовження, договір вважається пролонгованим на наступний однорічний строк» [44].

Таблиця 1.2

Зміни у сфері житлово-комунальних послуг

Напрям змін	Суть змін	Нормативне закріплення
Монетизація субсидій	У 2019 р. на законодавчому рівні запроваджено монетизацію субсидій для населення з низьким рівнем доходів	Закон України «Про житлово-комунальні послуги» (зміни 2019 р.)
Вибір управителя	Мешканці багатоквартирних будинків отримали право самостійно обирати управителя	Закон України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку»
Визначення управителя	«Управителем є фізична особа – підприємець або юридична особа – суб'єкт підприємницької діяльності, яка на підставі договору із співвласниками забезпечує утримання та ремонт спільного майна, прибудинкової території, а також належні умови проживання»	Закон України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку»
Договірні відносини	Договір між управителем і мешканцями укладається строком на 1 рік; якщо жодна сторона за місяць до закінчення строку не заявляє про розірвання, договір автоматично продовжується ще на рік	Закон України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку»

Джерело: сформовано на основі [44]

Ефективне використання та облік теплової енергії і водопостачання в багатоквартирних будинках в Україні забезпечуються системою нормативно-правових актів. Вони визначають механізми встановлення вузлів обліку, порядок їх фінансування, а також права та обов'язки співвласників житла і органів місцевого самоврядування. Основні законодавчі документи у цій сфері зведено в таблицю 1.3.

Таблиця 1.3

Нормативно-правове регулювання сфери тепло- та водопостачання

Нормативний акт	Основні положення
Закон України «Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання»	- Встановлює обов'язковість обліку подачі тепла та води для ефективного використання ресурсів; - Лічильники можуть встановлювати як надавачі послуг, так і співвласники; - У разі встановлення оператором мереж — витрати відшкодовує споживач; - Органи місцевого самоврядування можуть фінансувати встановлення лічильників з місцевого бюджету.
Постанова КМУ № 829 «Порядок визначення технічної можливості встановлення вузлів розподільного обліку теплової енергії…»	- Визначає технічні та економічні умови встановлення приладів розподільного обліку; - Технічна можливість встановлення визначається за результатами обстеження внутрішньобудинкових систем опалення ліцензованими суб'єктами господарювання.
Закон України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку»	- Встановлює правові та організаційні засади створення, діяльності та ліквідації ОСББ; - Визначає права й обов'язки співвласників щодо спільного утримання будинку.
Закон України «Про благоустрій населених пунктів»	- Визначає правові, економічні, екологічні, соціальні та організаційні засади благоустрою; - Спрямований на створення сприятливих умов для життєдіяльності населення.

Джерело: сформовано на основі [36; 38; 41; 43]

Окрім базових законодавчих актів, що визначають правові засади функціонування житлово-комунальної сфери, у практиці регулювання та забезпечення надання послуг застосовуються Конституція України, кодекси, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, нормативні документи Міністерства розвитку громад та територій, Міністерства економіки, а також правові акти органів місцевого самоврядування.

Особливе місце у цій системі посідає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який закріплює ключові повноваження органів місцевого рівня у сфері організації житлово-комунальної інфраструктури, зокрема контроль за діяльністю суб'єктів господарювання, що надають відповідні послуги [42].

Нормативно-правове регулювання житлово-комунального господарства здійснюється не лише на підставі законодавчих актів, а й через реалізацію державних цільових та місцевих програм розвитку галузі, що формуються органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

З урахуванням наведених положень сформовано узагальнену систему нормативно-правових актів, яка регламентує функціонування житлово-комунальної сфери.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення у сфері житлово-комунальних послуг в умовах реформування орієнтоване на підвищення ефективності використання природних та трудових ресурсів, модернізацію технічної бази галузі, а також створення сприятливих умов для забезпечення належної якості життя населення шляхом реалізації комплексних державних і місцевих програм розвитку житлово-комунального комплексу.

1.3 Основні проблеми та тенденції розвитку житлово-комунальної сфери в умовах війни

Безперечно, інфраструктурні проблеми в Україні виникли задовго до початку повномасштабної війни. До них належать низька ефективність та висока енергоємність інфраструктурного обладнання, дефіцит технічних фахівців у громадах, значна зношеність інженерних систем, що зумовлює регулярне виникнення аварійних ситуацій. Усі ці чинники потребували постійної уваги з боку органів місцевого самоврядування.

Разом із тим, воєнні дії істотно загострили вже існуючі проблеми. Однією з найхарактерніших загроз для більшості територіальних громад сьогодні є відсутність належно облаштованих укриттів, що ускладнює функціонування закладів освіти, охорони здоров’я та соціальної інфраструктури. На масштаб і характер воєнних викликів додатково

впливають географічне положення громад та їхня віддаленість від лінії фронту.

Важливим компонентом інфраструктури є й житлово-комунальне господарство, яке забезпечує населення та суб'єкти господарювання базовими ресурсами — водопостачанням, теплом та електроенергією. Протягом останніх трьох років ця галузь зазнала суттєвих пошкоджень і руйнувань та продовжує щодня зазнавати нових втрат.

Українські громади щоденно зазнають негативного впливу від системних обстрілів критичної інфраструктури, що призводить до пошкодження та виведення з ладу енергетичних об'єктів. Як наслідок, виникають перебої з електропостачанням, які відчутні навіть у період зниженого споживання в літній час та охоплюють усі категорії споживачів — від мешканців великих міст до жителів невеликих сіл. Постійні атаки ускладнюють проведення ремонтних та відновлювальних робіт безпосередньо на місцях, що поглиблює кризу.

Для подолання проблем із відключеннями електроенергії громади вдаються до різних рішень — від використання локальних джерел безперебійного живлення до впровадження відновлюваних джерел енергії, актуальність яких значно зросла в умовах воєнних викликів.

Раціональним підходом до вирішення цієї проблеми є покроковий алгоритм дій [50]:

1. Проведення техніко-економічного аналізу об'єкта з визначенням оптимальних резервних джерел енергозабезпечення (вітрові, гідро-, сонячні електростанції, теплові насоси, генератори різних типів, когенераційні та тригенераційні установки, BESS-системи тощо).
2. Вибір місця для розташування обладнання та забезпечення можливості його підключення до мережі. Для дахових сонячних станцій це може бути будівля школи чи ЦНАПу, для вітрових електростанцій — спеціально відведені земельні ділянки.

3. Пошук джерел фінансування, серед яких: приватні інвестори (у тому числі міжнародні компанії), програми міжнародної технічної допомоги, банківські установи, державні та обласні цільові програми, а також державні фонди. Зокрема, Фонд енергоефективності забезпечує співфінансування енергоощадних проєктів для ОСББ та житлово-будівельних кооперативів.
4. Розробка проєктно-кошторисної документації та початок будівельно-монтажних робіт.
5. Завершальний етап — введення об’єкта в експлуатацію та інтеграція в енергетичну систему громади.

Рис.1.2 Алгоритм дій вирішення проблем із відключеннями електроенергії

Джерело: сформовано на основі [50, 54, 58]

Серед розвитку відновлювальної енергетики існують і певні обмеження. Наприклад, сонячні електростанції можуть працювати лише за наявності світла, тобто вдень; вітрові станції забезпечують належну ефективність переважно в осінньо-зимовий період, а геотермальні установки, будучи

низькотемпературними, не здатні нагрівати воду до високих показників. Тож через специфіку функціонування різних видів відновлювальних джерел та їхню нестабільність, жодне окреме джерело не може повністю задовольнити енергетичні потреби громади.

Таким чином, комплексний підхід до децентралізації енергозабезпечення дозволяє не лише знизити залежність громад від центральної енергосистеми, але й підвищити їхню стійкість до зовнішніх загроз.

Навіть у 2024 році проблема газифікації залишається актуальною для окремих українських громад. Найчастіше труднощі з підключенням до газових мереж виникають у віддалених та важкодоступних населених пунктах, де прокладання інфраструктури є технічно складним та фінансово затратним процесом. Додатково ускладнює ситуацію й те, що під'єднання нових споживачів можливе лише через місцевого оператора облгазу чи ліцензовану організацію за погодженням з оператором газотранспортної системи. Висока вартість і бюрократичність процедури змушують громади та їхніх мешканців шукати альтернативи, серед яких найбільш поширеними є пічне та електричне опалення.

Водночас важливим викликом у сфері теплопостачання залишається залежність житлових будинків і комунальних підприємств від одного-єдиного постачальника. Часто громади змушені підлаштовувати власний економічний та інфраструктурний розвиток під діяльність великих підприємств, розташованих на їхній території. Проте ризики обстрілів чи руйнувань таких об'єктів ставлять місцеву економіку під загрозу. Саме тому громадам варто орієнтуватися на поступову автономізацію та розвиток невеликих об'єктів теплопостачальної інфраструктури, що підвищить їхню стійкість і незалежність.

Підходи до децентралізації теплопостачання:

1. Автономні поквартальні котельні

- Забезпечують локальне теплопостачання окремих кварталів.

- Менша залежність від монополіста, але залишаються прив’язаними до існуючих газових мереж чи інших енергоресурсів.

2. Підключення теплогенеруючих об’єктів до існуючої централізованої мережі

- Дозволяє підсилити існуючу систему.
- Не є повністю автономним, оскільки залежить від стану магістральних теплових мереж.

Таблиця 1.4

Алгоритм планування установки теплогенеруючих об’єктів

Етап	Зміст дій	Результат
1. Техніко-економічний аналіз	Визначення джерела енергії (газ, тверде паливо, біомаса, електрика), розрахунок потужностей, вибір місця для встановлення.	Обґрунтований вибір технології та місця.
2. Оцінка можливостей підключення	Перевірка доступу до мереж, інженерної інфраструктури, земельних ділянок.	Підтвердження технічної здійсненності проєкту.
3. Пошук джерел фінансування	Приватні інвестори, міжнародні донори (USAID, GIZ, ЄБРР тощо), державні програми розвитку.	Фінансове забезпечення реалізації.
4. Проєктна документація	Розробка ТЕО, проєкту котельні чи іншого об’єкта, кошторису, погоджень.	Готова технічна документація для будівництва.
5. Будівельно-монтажні роботи	Встановлення котельні, підключення обладнання, забезпечення резервного електроживлення.	Фізична реалізація об’єкта.
6. Введення в експлуатацію	Пусконалагоджувальні роботи, тестування системи, передача в управління.	Автономний/підключений об’єкт теплогенерації в роботі.

Джерело: сформовано на основі [50, 54, 58]

Крім труднощів із децентралізацією теплопостачання, громади часто стикаються з проблемою значних втрат під час транспортування теплової енергії. Більшість тепломереж прокладені відкритим способом, без належного утеплення, що спричиняє втрати ще на етапі доставки тепла. Додаткову проблему становлять самі споживачі, адже будівлі здебільшого не відповідають сучасним вимогам енергоефективності: відсутні

металопластикові вікна, утеплення фасадів та інші заходи з енергозбереження. Як наслідок, до 20% тепла втрачається під час транспортування і ще стільки ж – через неефективність самих будівель. У результаті громада фактично втрачає майже половину виробленої енергії.

Тому розпочинати вирішення проблеми доцільно з кінцевого споживача – проведення енергоаудиту будівлі, сертифікації її енергоефективності та впровадження заходів згідно з висновками аудиту. Паралельно варто паспортизувати інженерні мережі, які забезпечують транспортування тепла, та здійснити їх модернізацію з метою зменшення енергетичних втрат.

Щоб запобігти обмерзанню тепломереж у зимовий період у випадках відключення теплопостачання та гарантувати роботу теплогенеруючих об’єктів навіть за відсутності електроенергії, громади інколи встановлюють когенераційні установки (КГУ).

Зокрема, Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) у межах Проєкту енергетичної безпеки (ПЕБ) підтримує Україну в оснащенні громад такими установками. Прикладом є м. Старокостянтинів на Хмельниччині, яке отримало від USAID когенераційну установку, що дозволяє одночасно виробляти теплову та електричну енергію, забезпечуючи роботу місцевих котелень у разі перебоїв з електропостачанням.

Підрив Каховського водосховища росією ще більше загострив і без того критичні проблеми з водопостачанням у громадах Дніпропетровської, Миколаївської та Херсонської областей, які напряму залежали від цього джерела. Якщо раніше ситуація у багатьох із них уже була непростою, то після катастрофи значна частина населених пунктів фактично залишилася без води.

Для подолання водної кризи можна застосовувати кілька практичних рішень:

- Локальне кризове водопостачання — закупівля автоцистерн для доставки питної води мешканцям.
- Буріння нових свердловин із підключенням їх до існуючих магістральних мереж.

- Використання технічної води з подальшим очищенням і фільтрацією для забезпечення придатності до споживання.
- Залучення приватного бізнесу до організації постачання води через торговельні точки громади.

Практика показує, що ефективність рішень залежить від конкретних умов. Наприклад, у Березнегуватому на Миколаївщині питне водопостачання до війни здійснював приватний бізнес. Однак через постійні обстріли більшість підприємців залишили громаду, і жителі залишилися без стабільного доступу до води. У короткостроковій перспективі вирішенням проблеми може стати придбання водовозки, яка б забезпечила людей питною водою. Водночас довгостроковим системним рішенням може бути будівництво магістрального водогону.

Після підриву Каховського водосховища Апостолівська громада опинилася перед гострою потребою у пошуку альтернативних джерел водопостачання, адже внаслідок перевантаження близько 90% мережі вийшли з ладу. Завдяки підтримці U-LEAD та Посольства Швейцарії в Україні громада розпочала реалізацію проєкту модернізації систем водопостачання. Окрім того, було розроблено проєкт гідравлічних вишукувань, що дозволить якісно підготуватися до реконструкції водопостачальної інфраструктури.

Протягом останніх місяців команда ініціативи «Інклюзивне відновлення за лідерства громад» (CLIR), яку реалізує проєкт SURGe за фінансування Уряду Канади, надає експертну підтримку 14 територіальним громадам із 7 областей України у створенні стратегічних планувальних документів, а також проводить оцінку потреб у 19 відібраних громадах. У своїй роботі експерти застосовують людиноцентричний підхід, комплексний гендерний аналіз GBA+, методологію управління, орієнтовану на результат (RBM), та здійснюють секторальне занурення [54].

Стратегічне планування у сфері інфраструктури, як і в інших галузях, передбачає послідовне проходження кількох етапів: аналіз ситуації, комплексна оцінка потреб громади та її мешканців, моделювання розвитку

подій за різних сценаріїв, ухвалення рішень щодо подальшого розвитку територій тощо.

Під час детального аналізу потреб мешканців та збору вихідних даних спільно з громадами експерти оцінюють, як функціонує той чи інший сектор, наскільки якісні послуги надаються мешканцям, а також чи доступні вони для жителів віддалених населених пунктів, людей похилого віку та інших вразливих груп. Це дає змогу визначити пріоритетні потреби громади, які будуть враховані під час розробки стратегій її розвитку.

Зокрема, аналіз потреб у сфері інфраструктури та комунальних послуг показав, що жителі багатьох громад не мають доступу до якісних комунальних послуг, особливо у віддалених сільських територіях, де система житлово-комунального обслуговування менш розгалужена. У таких населених пунктах практично відсутні централізовані послуги, окрім електро- та газопостачання.

Крім того, було виявлено, що приватні господарства швидко адаптуються до умов війни та частих відключень електроенергії, відмовляючись від централізованих мереж електро-, водо- та газопостачання на користь самозабезпечення. Це суттєво впливає на роботу комунальних підприємств, оскільки потужності мереж скорочуються, а система не розрахована на такі зміни.

Аналіз також показав потребу в додатковому навчанні для управлінців, відповідальних за розвиток інфраструктури у громадах. З цією метою нещодавно для пілотних громад ініціативи CLIR було проведено тренінг щодо особливостей містобудівної документації в Україні у 2024 році та управління будівельними проєктами на місцях у воєнних умовах.

Після фіналізації та затвердження Стратегії розвитку громади разом із планом заходів її реалізації, громади отримають чіткий дороговказ для планування співпраці з партнерами та донорами. Така стратегія не лише забезпечить прозорість у відносинах з інвесторами, а й знизить ризики під час реалізації проєктів та сприятиме успішному залученню інвестицій, необхідних для відбудови та розвитку місцевих житлово-комунальних господарств.

Ключовими заходами щодо вдосконалення системи управління комунальною інфраструктурою є оптимізація структури управління, чіткий розподіл функцій власника у процесах управління та утримання об’єктів нерухомості, створення нових організаційно-правових форм, а також формування договірних відносин між надавачами та споживачами житлово-комунальних послуг. До цього додається підготовка та перепідготовка як керівників, так і їхніх підлеглих – кваліфікованих фахівців комунальної сфери.

Реалізація цих заходів дозволяє досягти максимального ефекту від роботи органу управління, який проявляється у високій ефективності управлінської діяльності, професіоналізмі апарату, побудові оптимальної системи органів управління, оперативності та компетентності прийняття рішень, а також високому рівні виконавської дисципліни.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОЮ СФЕРОЮ (НА ПРИКЛАДІ КП «АГЕНЦІЯ МУНІЦИПАЛЬНОЇ НЕРУХОМОСТІ»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика об’єкта дослідження

Підприємство створено з метою провадження господарської діяльності, що спрямована на досягнення економічних та соціальних результатів, а також на отримання прибутку. Для досягнення зазначеної мети КП «Агенція муніципальної нерухомості» здійснює такі основні види діяльності [37]:

- утримання та обслуговування окремо розташованих нежитлових будівель і приміщень, переданих Підприємству на баланс;
- управління нежитловими приміщеннями, що перебувають у комунальній власності міста та знаходяться на балансі Підприємства;
- забезпечення належного технічного стану майна, яке обліковується на балансі, та проведення відповідних ремонтних робіт;
- здійснення контролю за ефективним використанням майна, переданого в оренду;
- нарахування орендної плати та контроль за її своєчасною сплатою;
- утримання громадських вбиралень, розташованих на земельних ділянках, що перебувають у користуванні Підприємства;
- комплексне обслуговування об’єктів комунального майна;
- надання послуг з організації та/або проведення виставок, ярмарків і подібних заходів;
- виконання робіт з благоустрою прилеглих територій;
- інші види діяльності, що не заборонені чинним законодавством України.

Підприємство підпорядковується Управлінню житлової політики і майна Хмельницької міської ради. Управління діяльністю Підприємства здійснюється відповідно до його Статуту, з урахуванням поєднання

повноважень Власника щодо господарського використання майна та принципів самоврядування трудового колективу. Підприємство самостійно формує організаційну структуру управління, встановлює штатний розпис та облікову політику згідно з погодженням відповідного органу управління.

Директор Підприємства призначається на посаду міським головою шляхом укладення з ним контракту та звільняється з посади також розпорядженням міського голови. Функції, права та обов'язки структурних підрозділів визначаються окремими положеннями, які затверджуються керівником Підприємства у встановленому порядку. Директор може бути достроково звільнений з підстав, передбачених трудовим законодавством України.

Трудовий колектив Підприємства складається з усіх працівників, які беруть участь у його діяльності на підставі трудових договорів або інших форм працевлаштування відповідно до законодавства. Взаємовідносини між директором та трудовим колективом, включаючи вирішення соціально-трудових питань, регулюються колективним договором. Цей договір приймається на загальних зборах колективу і повинен відповідати вимогам законодавства України про колективні договори.

До виключної компетенції Власника належать такі питання [37]:

- прийняття рішень щодо відчуження основних засобів та нерухомого майна, що перебуває у комунальній власності;
- прийняття рішень про ліквідацію або реорганізацію Підприємства відповідно до чинного законодавства;
- створення або ліквідація відокремлених структурних підрозділів;
- зміна профілю діяльності Підприємства.

Директор Підприємства у межах своєї компетенції:

- організовує роботу Підприємства та несе персональну відповідальність за результати його діяльності;
- визначає чисельність персоналу, структуру, приймає та звільняє працівників, укладає трудові договори;

- видає накази, підписує розпорядження, відкриває рахунки в банківських установах;
- приймає фахівців на умовах сумісництва або підряду, встановлює порядок та умови їх оплати праці.

Трудовий колектив Підприємства складається з громадян, які беруть участь у його діяльності на основі трудового договору або інших форм працевлаштування, що регулюють трудові відносини між працівниками та Підприємством.

Виробничі та трудові відносини, включаючи питання прийому на роботу і звільнення, режиму праці, відпочинку, оплати праці, компенсацій, регулюються чинним законодавством України, Статутом Підприємства, колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, а також умовами укладених трудових договорів.

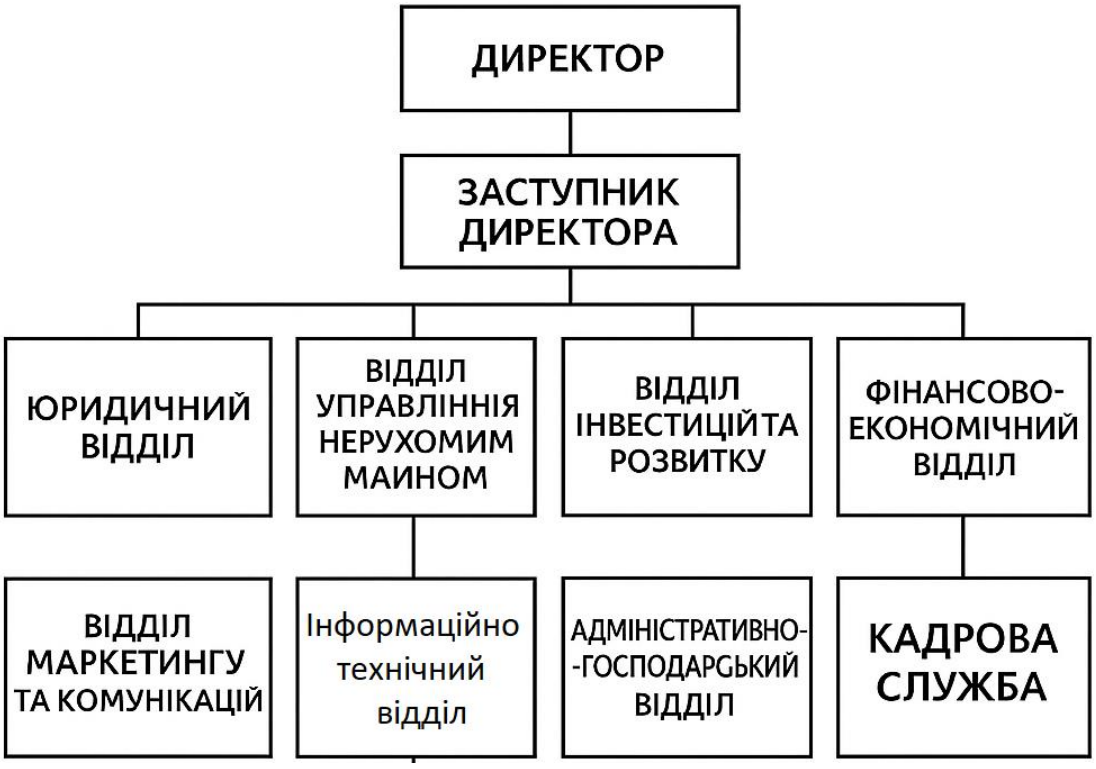

Рис. 2.1 – Організаційна структура КП «Агенція муніципальної нерухомості»

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності КП «Агенція муніципальної нерухомості»

Показник	2022	2023	2024	Темп зростання 2024до 2023 (%)
Необоротні активи (тис. грн)	235 944,9	238 321,6	282 105,4	+ 18,4
Оборотні активи (тис. грн)	4 257,9	11 320,2	8 205,8	- 27,5
Разом активів (тис. грн)	240 202,8	249 641,8	290 311,2	+ 16,3
Власний капітал (тис. грн)	230 628,5	229 603,2	281 518,0	+ 22,6
Довгострокові зобов'язання (тис. грн)	761,5	872,4	882,7	+ 1,2
Поточні зобов'язання (тис. грн)	8 706,1	19 166,2	7 910,5	- 58,7
Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	10 715,4	11 151,6	22 560,7	+ 102,3
Чистий прибуток (тис. грн)	218,4	336,1	613,0	+ 82,3
Рентабельність продажу (%)	2,04	3,02	≈2,72	- 9,9

Джерело: сформовано автором

Отже, загальні активи зросли на 16,3%, що говорить про розширення діяльності підприємства. Власний капітал покращився на 22,6%, що покращує фінансову незалежність. Чистий дохід від реалізації зріс більш як удвічі (+ 102,3%) — це показує покращені обсяги діяльності та продажів. Чистий прибуток зріс на 82,3%, що говорить про покращення результатів діяльності, попри дещо знижений рівень рентабельності продажу. Оборотні активи скоротились на 27,5%, що може свідчити про покращення управління оборотними ресурсами. Поточні зобов'язання знизились на 58,7%, що покращує платоспроможність та фінансову стабільність.

КП «Агенція муніципальної нерухомості» має наступні особливості діяльності:

- КП працює на перетині інтересів громади, бізнесу та органів влади, виконуючи функції посередника між власником майна (міською радою) та орендарями.
- У роботі застосовуються електронні сервіси та відкриті конкурси для підвищення прозорості процесів.
- Підприємство діє в умовах воєнного стану, що створює додаткові виклики: зменшення платоспроможності орендарів, потреба у збереженні майна та забезпеченні його безпеки.
- Значна увага приділяється залученню інвестицій у розвиток та модернізацію муніципальної інфраструктури.

Організація праці апарату управління КП «Агенція муніципальної нерухомості» базується на принципах функціонального поділу обов'язків, чіткого підпорядкування, регламентованості процесів та орієнтації на результативність і ефективність управлінських рішень.

Апарат управління складається з:

- Керівництва підприємства (директор, заступники директора);
- Головного бухгалтера та фінансово-економічного відділу;
- Юридичного відділу;
- Відділу оренди та супроводу договорів;
- Відділу технічного обліку та інвентаризації майна;
- Відділу інформаційного забезпечення та документообігу;
- Адміністративного персоналу (секретар, діловод, архіваріус).

Структура є лінійно-функціональною, тобто кожен підрозділ має чітко визначені функції, а підлеглі — одного безпосереднього керівника.

Графік роботи підприємства: з понеділка по п'ятницю, з 08:30 до 17:30 (перерва — з 13:00 до 14:00). Робочий тиждень — 40 годин, відповідно до Кодексу законів про працю України. Облік робочого часу ведеться табельно, з використанням електронної системи обліку відвідуваності або за допомогою журналу обліку.

Підбір кадрів відбувається через відкриті конкурси або за поданням керівника відділу. Ведеться кадровий облік та діловодство (особові справи, трудові договори, накази про прийом/звільнення). Впроваджуються стимули для працівників: премії, відпустки, матеріальна допомога, участь у міських програмах мотивації.

КП «Агенція муніципальної нерухомості» виконує важливу функцію у збереженні та розвитку комунальної власності громади Хмельницького. Його діяльність сприяє формуванню додаткових бюджетних ресурсів, розвитку підприємництва та раціональному використанню міських ресурсів.

2.2. Оцінка ефективності управління житлово-комунальними послугами

Ефективність управління житлово-комунальними послугами (ЖКП) визначає ступінь досягнення поставлених цілей у сфері забезпечення населення якісними та доступними послугами при оптимальних витратах ресурсів. Вона характеризує, наскільки раціонально використовуються фінансові, матеріальні та трудові ресурси, а також відображає рівень задоволеності споживачів.

До ключових критеріїв оцінки ефективності управління належать наступні:

1. Економічні показники:
   1.1. співвідношення доходів і витрат підприємств ЖКГ;
   1.2. рентабельність наданих послуг;
   1.3. рівень зносу основних фондів;
   1.4. інвестиційна привабливість підприємств галузі.
2. Соціальні показники:

2.1. доступність послуг для всіх категорій населення (зокрема вразливих груп);
2.2. рівень задоволеності населення якістю послуг;
2.3. частота звернень громадян зі скаргами;
2.4. прозорість тарифоутворення.

3. Організаційні показники:
3.1. наявність ефективної системи управління та контролю;
3.2. чіткий розподіл функцій між органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами;
3.3. використання сучасних технологій обліку та управління (електронні сервіси, «розумні» системи моніторингу).

4. Якісні показники:
4.1. стабільність та безперебійність надання послуг (теплопостачання, водопостачання, вивіз відходів тощо);
4.2. відповідність встановленим стандартам і нормативам;
4.3. рівень модернізації та енергоефективності комунальної інфраструктури.

Оцінку частини економічних показників проведено у першому підпункті розділу, тому далі оцінено рівень зносу основних фондів та інвестиційну привабливість підприємств галузі.

На галузевому рівні за даними Держкомстату України, середній ступінь зносу основних фондів в Україні станом на 2022–2023 роки складав близько 76,7 %. У промисловості та інфраструктурних галузях (електроенергія, вода, газ) рівні зносу — 54,1 %, 57,2 %, 58,4 % відповідно. Таким чином, рівень зносу в ЖКГ — високий, часто перевищує 50 %, а суспільно важливі об’єкти (наприклад, культурна спадщина) можуть бути ще в гіршому стані.

Інвестиційна привабливість ЖКГ в Україні традиційно обмежена: низькі тарифи, нестача обігових коштів, застаріла інфраструктура — усе це стримує інвесторів. Неурегульованість енергетичних тарифів і несправедливе

регулювання, що приводить до збитків, створюють додаткові ризики для галузі.

Оцінимо якість управління підприємствами ЖКГ за соціальними показниками — у контексті України та Хмельницького (з огляду на наявні дослідження і типові проблеми).

Доступність послуг для всіх категорій населення. Сильні сторони:

- Базові послуги (водопостачання, водовідведення, вивіз сміття, теплопостачання) надаються практично всім мешканцям міста, незалежно від доходів.
- Існує система державних та муніципальних субсидій для малозабезпечених.

Проблеми:

- Часто обмежена доступність у приватному секторі (відсутність централізованого водопостачання, тепла, каналізації).
- Для вразливих груп (пенсіонери, переселенці, малозабезпечені) — навіть після субсидій оплата може становити значну частку доходів.

Оцінка: відносно доступно, але є територіальні та фінансові обмеження.

Рівень задоволеності населення якістю послуг. За результатами соціологічних опитувань, рівень задоволеності якістю ЖКГ в Україні традиційно низький:

- скарги на перебої у водопостачанні та теплопостачанні;
- неякісне обслуговування багатоповерхівок;
- повільна реакція на аварійні ситуації.

У Хмельницькому є певні позитивні практики (наприклад, цифровізація міських сервісів, прозорість у сфері благоустрою), але якість базових комунальних послуг все ще оцінюється середньо або нижче середнього. Оцінка: низький або середній рівень задоволеності.

Частота звернень громадян зі скаргами. Для ЖКГ характерна висока частота скарг:

- відсутність або перебої у теплопостачанні взимку;
- аварії на мережах через високий знос;
- питання тарифів та нарахувань;
- якість обслуговування будинків (ремонт дахів, підвалів, ліфтів).

У Хмельницькому діє система електронних звернень та гаряча лінія міської ради, але кількість звернень щодо ЖКГ лишається однією з найбільших серед усіх тем (разом з медициною та соціальним захистом).

Оцінка: висока частота звернень → сигнал про недостатню ефективність управління.

Прозорість тарифоутворення. Формально: тарифи встановлюються рішеннями НКРЕКП (для водоканалів і теплокомуненерго) та виконкомів міських рад, є відкриті публікації на сайтах.

Фактично:

- складна структура тарифів для пересічних громадян незрозуміла;
- часто виникає недовіра через різкі підвищення;
- споживачі вважають тарифи завищеними, особливо у порівнянні з якістю послуг.

Оцінка: формально прозоро, але фактично — низький рівень зрозумілості та довіри.

Таблиця 2.2

Загальна оцінка соціальних показників

Показник	Оцінка стану
Доступність послуг	Середня (є субсидії, але обмежена доступність у приватному секторі та високе фінансове навантаження)
Рівень задоволеності населення	Низький–середній
Частота скарг	Висока
Прозорість тарифоутворення	Формально висока, фактично низька (через складність і недовіру)

Джерело: сформовано автором

Наявність ефективної системи управління та контролю. Сильні сторони: Управління здійснюється через Департамент інфраструктури та комунального господарства Хмельницької міської ради. КП підзвітні міській владі, регулярно звітують про діяльність. Є система громадських слухань та бюджет участі.

Слабкі сторони: Контроль часто носить формальний характер — виявлення проблем відбувається здебільшого після скарг населення. Низький рівень внутрішнього аудиту та незалежної оцінки ефективності. Оцінка: середній рівень ефективності управління та контролю.

Чіткий розподіл функцій між органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами. Сильні сторони: загальна модель розподілу повноважень визначена законодавчо: міська рада формує політику, КП — виконавці; впроваджено договірні відносини між управителями багатоповерхівок і мешканцями (замість старої ЖЕК-системи).

Слабкі сторони: на практиці виникають дублювання функцій (наприклад, благоустрій, утримання прибудинкових територій); відсутність чіткого KPI для КП → складно оцінити ефективність роботи; обмежена відповідальність керівництва за неякісне виконання послуг. Оцінка: частково чіткий, але часто нечітко реалізований розподіл функцій.

Використання сучасних технологій обліку та управління. Сильні сторони: у Хмельницькому активно розвивається цифровізація: «Smart City», електронні петиції, онлайн-звернення, відкритий бюджет; багато КП вже запровадили онлайн-кабінети для споживачів (передача показників, оплата послуг); встановлюються будинкові та поквартирні лічильники, частково системи диспетчеризації.

Слабкі сторони: повна автоматизація ще відсутня: більшість обліку та контролю ведеться «традиційно»; недостатнє впровадження «розумних» систем моніторингу (IoT, датчики витоків, енергоменеджмент); обмежений доступ малозабезпечених і літніх людей до електронних сервісів. Оцінка:

середній рівень, є прогрес у цифровізації, але відставання від сучасних smart-практик.

Таблиця 2.3

Загальна оцінка організаційних показників

Показник	Оцінка стану
Система управління та контролю	Середній рівень (контроль є, але більше формальний, ніж превентивний)
Розподіл функцій	Частково чіткий, на практиці виникають дублювання і прогалини
Використання сучасних технологій	Середній рівень: електронні сервіси є, але smart-моніторинг розвинений слабо

Джерело: сформовано автором

Далі оцінемо якісні показники управління ЖКГ у Хмельницькому.

Стабільність та безперебійність надання послуг. Сильні сторони: у Хмельницькому послуги з вивезення відходів та водопостачання забезпечуються відносно стабільно; Місто активно працює над підготовкою до опалювальних сезонів, проводяться планові ремонти тепломереж.

Слабкі сторони: в умовах війни зростає ризик аварійності та відключен (особливо електро- й теплопостачання). У приватному секторі та віддалених районах — проблеми з централізованим теплопостачанням і каналізацією.

Оцінка: середній рівень стабільності — критично важлива залежність від енергопостачання.

Відповідність встановленим стандартам і нормативам. Сильні сторони: КП працюють у межах чинних ДБН, СанПіН та нормативів щодо води, тепла й поводження з відходами; ведеться паспортизація будинків і об’єктів ЖКГ.

Слабкі сторони: через високий рівень зносу мереж (понад 50 %) не завжди вдається дотриматися стандартів тиску та температури. Є випадки невідповідності якості питної води та перерви у теплопостачанні в пікові періоди.

Оцінка: формальна відповідність є, але фактична якість послуг часто нижча за норми.

Рівень модернізації та енергоефективності комунальної інфраструктури. Сильні сторони: у Хмельницькому реалізуються програми енергоефективності (утеплення будинків, встановлення ІТП, LED-освітлення); залучаються кошти міжнародних донорів (ЄБРР, ЄС, NEFCO) для модернізації котелень та тепломереж; є активна робота з ОСББ щодо впровадження енергоощадних технологій.

Слабкі сторони: загальний рівень модернізації комунальної інфраструктури залишається недостатнім; значна частина тепломереж і водопроводів працює понад нормативний строк експлуатації; відсутня масова цифровізація моніторингу енергоспоживання.

Оцінка: середній рівень — є позитивні кроки, але темпи модернізації поки що повільні.

Таблиця 2.4

Загальна оцінка якісних показників

Показник	Оцінка стану
Стабільність і безперебійність	Середня: базові послуги забезпечуються, але високий ризик перебоїв у кризових умовах
Відповідність стандартам	Формально висока, фактично — середня через зношеність мереж
Модернізація та енергоефективність	Середній рівень: є проєкти та міжнародна підтримка, але темпи відстають від потреб

Джерело: сформовано автором

Отже, система управління ЖКГ у Хмельницькому характеризується середнім рівнем ефективності. Місто має низку позитивних практик (цифровізація, міжнародні проєкти, розвиток Smart City, стабільність базових послуг), але зберігаються системні проблеми галузі: зношеність фондів, низька рентабельність, складність тарифоутворення та невисока задоволеність населення.

Удосконалення системи управління комунальною інфраструктурою можливе за умови формування конкурентного середовища у цій сфері та підвищення результативності управління на основі сучасних управлінських практик.

На сьогоднішній день комунальна інфраструктура функціонує переважно за адміністративною моделлю управління, яка демонструє низьку економічну ефективність і не забезпечує належної якості послуг для споживачів.

Особливістю вітчизняного підходу до реформування фінансового механізму є акцент на перерозподілі доходів замість їхнього зростання. Збереження бюджетного фінансування, а також широкої системи пільг і субсидій, які є обмеженими та ризикованими, спричиняє підвищення тарифів на житлово-комунальні послуги. У результаті основний фінансовий тягар реформування лягає на середній та забезпечений прошарок населення. Успішність цих реформ значною мірою залежить від структури доходів населення.

Такий підхід обмежує можливості інвестування у модернізацію комунальної інфраструктури, оскільки значні бюджетні ресурси витрачаються на фінансування пільг і субсидій. Це призводить до зношення обладнання, зростання виробничих витрат та собівартості, що зумовлює подальше підвищення тарифів і збільшення кількості домогосподарств, які потребують державної підтримки. Як наслідок, посилюється навантаження на бюджет, скорочуються інвестиції в оновлення основних засобів і відсутній дієвий механізм стимулювання споживачів до раціонального використання ресурсів.

Стабільне та ефективне функціонування комунальної інфраструктури є важливим для всіх зацікавлених сторін: населення, яке очікує якісних послуг за справедливу ціну; держави, що прагне зменшити тягар фінансування та субсидування; а також підприємств, які зацікавлені у своєчасній оплаті наданих послуг і отриманні прибутку.

Сучасні умови вимагають детального аналізу конфігурації груп інтересів у сфері фінансування та управління комунальною інфраструктурою, а також оцінки їхнього впливу на перспективи реформування та взаємодію з іншими секторами національної економіки. У цьому контексті виникає потреба у стратегічній програмі реформ, що передбачає впровадження нових форм і принципів управління.

На державному рівні необхідно застосовувати інструменти, спрямовані на створення дієвих організаційних структур управління комунальною інфраструктурою. Важливим завданням також є структуризація інформаційної бази та інформування населення про хід реформ і напрями розвитку галузі із залученням сучасних інформаційних технологій і медіа-ресурсів.

Нова система управління має ґрунтуватися на економічних механізмах, договірних відносинах та підвищенні відповідальності суб'єктів господарювання незалежно від форми власності. Це, своєю чергою, передбачає проведення фінансової санації підприємств, зокрема через:

- запровадження економічно обґрунтованих тарифів із можливістю їхнього диференціювання на рівні окремих будинків;
- забезпечення повних розрахунків за спожиті послуги;
- підвищення соціального захисту малозабезпечених верств населення.

Реформування неможливе без демонополізації та формування конкурентного середовища на ринку житлово-комунальних послуг, адже саме конкуренція здатна забезпечити вищу якість обслуговування. Проте на практиці населення часто позбавлене можливості вибору надавачів послуг через обмеженість конкурентних пропозицій [29, с. 374].

Вирішенням наявних проблем у сфері комунальної інфраструктури може стати застосування механізму концесії, що передбачає делеговане управління підприємствами. Такий підхід є одним із дієвих способів залучення інвестицій, спрямованих на підвищення техніко-економічних показників діяльності підприємств, покращення якості житлово-комунальних послуг, модернізацію інженерних систем та реалізацію стратегічних завдань,

визначених Указом Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 р. №722 [29, с. 376]

Головною метою реформування і подальшого розвитку комунальної інфраструктури має стати удосконалення системи управління шляхом трансформації організаційної структури. Зокрема, в управлінні житлово-комунального господарства слід сформувати стратегічний організаційний потенціал, здатний забезпечити комплексне проведення реформ, розвиток галузі та контроль за їхньою реалізацією.

2.3 Використання сучасних інструментів і технологій управління житлово-комунальною сферою

Світовий досвід використання спільних зусиль держави і приватного сектору у рамках ідеології державно-приватного партнерства для створення та використання суспільно-важливих об‘єктів є сього-дні ефективним, результативним та відрізняється різноманіттям форм і механізмів співпраці держави і бізнесу. Для України в сучасних умовах є важливим розвиток та забезпечення належного функціонування суспільно значущих об’єктів соціального та виробничого призначення на державному, регіональному і місцевому рівнях. Нині не вистачає бюджетного фінансування на утримання підприємств житлово-комунальної сфери. Застосування механізмів державно-приватного партнерства в житлово-комунальній сфері є одним із ключових шляхів вирішення проблем розвитку цієї сфери.

Формування соціально орієнтованих та економічно ефективних інституцій у сфері житлово-комунальних послуг дасть змогу забезпечити об’єктивні передумови для реального розвитку системи їх надання. Аналіз чинної системи регулювання у сфері ЖКП засвідчив наявність низки проблем: зростання вартості послуг без підвищення їхньої якості; погіршення

матеріально-технічної бази підприємств, що здійснюють обслуговування; прискорене зношування інженерних мереж і обладнання; необґрунтоване підвищення тарифів; відсутність залежності тарифів від якості житла чи його розташування; збитковість підприємств, які надають житлово-комунальні послуги.

Інфраструктура ринку житлово-комунальних послуг у розвиненій економіці повинна характеризуватися високою енергоефективністю, здатністю швидко адаптуватися до зовнішніх факторів, збалансованістю міжрегіональних пропорцій при збереженні суспільного характеру виробництва та споживання послуг. Для результативного функціонування житлово-комунального комплексу ключового значення набувають інституційні зміни, які сьогодні розглядаються як основа інноваційно-модернізаційного розвитку. Водночас чіткого системного бачення щодо складу ринкової інфраструктури, її специфіки та потенціалу розвитку досі не сформовано.

Реформування житлово-комунального комплексу передбачає реалізацію комплексних програм, що охоплюють вдосконалення управлінських структур, забезпечення фінансової стабільності, формування ринкових механізмів, державну підтримку процесів модернізації із залученням інвестицій, а також заходи соціального захисту населення при оплаті комунальних послуг.

Ключовим елементом оптимізації та структурування системи моніторингу в житлово-комунальній сфері є створення єдиного інформаційного центру на державному, регіональному та місцевому рівнях. Формування державної та регіональної житлово-комунальної політики доцільно здійснювати за територіальним принципом, враховуючи специфіку кожного регіону, району, міста чи селища. Необхідність територіального підходу до фінансового забезпечення утримання ЖКС пояснюється тим, що через спільність території виникають додаткові витрати та збитки, які неможливо чітко відокремити та локалізувати за окремими зонами обслуговування.

Реалізація заходів житлово-комунальної політики вимагає застосування відповідних інструментів. До основних із них, спрямованих на зміцнення економічного потенціалу ЖКС, належать:

1. пряме бюджетне субсидування інвестиційних проєктів у житлово-комунальній сфері за умови провідного фінансування з боку приватних інвесторів;
2. передача об'єктів незавершеного будівництва та реконструкції на інвестиційних умовах;
3. надання цільових субсидій малозабезпеченим верствам населення для оплати житлово-комунальних послуг;
4. податкові пільги як основний механізм фінансової підтримки інновацій у сфері ЖКГ;
5. прискорена амортизація як засіб стимулювання розвитку інноваційного бізнесу в житлово-комунальному господарстві;
6. державні гарантії за інвестиційними кредитами, що надаються малим підприємствам у ЖКС;
7. податкові пільги на кошти, спрямовані до фондів кредитування малого інноваційного бізнесу в житлово-комунальній сфері;
8. пільгове страхування ризиків інноваційного підприємництва у ЖКС.

Фінансування розвитку підприємств житлово-комунальної сфери може здійснюватися за рахунок різних джерел — власних, залучених чи запозичених коштів.

Державне фінансування- Уряд може залучати позикові ресурси для реалізації інфраструктурних проєктів і виступати гарантом погашення кредитів. Частина витрат також може покриватися за рахунок бюджетних коштів. Кредитори, надаючи фінансування, оцінюють спроможність держави забезпечити стабільні надходження через податкову систему та доходи муніципальних підприємств (зокрема надходження від нових тарифів у межах проєкту). Гарантії погашення кредитів розглядаються як загальні зобов'язання держави й включаються до переліку її боргових зобов'язань.

Корпоративне / приватне фінансування - приватні компанії залучають кредитні ресурси для будівництва чи модернізації підприємств ЖКГ та гарантують їх повернення власними доходами й активами. Фінансування може відбуватися також за рахунок власного капіталу компаній. Під час кредитного аналізу кредитори враховують загальний фінансовий стан підприємства, наявні активи й рівень поточних зобов'язань. Отриманий кредит відображається в балансі компанії як її боргове зобов'язання.

Проєктне фінансування - одним із найбільш ефективних механізмів розвитку підприємств ЖКС є проєктне фінансування. Воно передбачає покриття до 90 % вартості проєкту за рахунок кредитних коштів, а повернення кредитів здійснюється за рахунок майбутніх доходів від реалізації проєкту (наприклад, модернізації основних засобів).

Цей механізм активно застосовується у великих проєктах державно-приватного партнерства (Public-Private Partnership, PPP). Особливості:

- група інвесторів або консорціум приватних компаній створює спеціальну проєктну компанію, яка відповідає за будівництво, експлуатацію та управління об'єктом;
- новостворена компанія отримує у розпорядження активи, передані їй засновниками;
- фінансування здійснюється за рахунок кредитів, при цьому кредитори аналізують майбутні грошові потоки та активи проєкту, які забезпечуватимуть повернення позики;
- уряд не надає державних гарантій за такими кредитами, а відповідальність засновників обмежується лише активами, внесеними до статутного фонду проєктної компанії.

З метою залучення інвесторів і з урахуванням соціальної значущості житлово-комунальної сфери місцеві ради можуть брати пайову участь у фінансуванні капітальних вкладень за відповідними проєктами.

Використання у житлово-комунальній сфері концесійної схеми інвестування забезпечує такі результати [9]:

- навіть незначна пайова участь органів місцевого самоврядування є гарантією для приватного інвестора, що влада зацікавлена в успішній реалізації проєкту й не створюватиме штучних перешкод його діяльності;

- завдяки концесії з'являється можливість спрямовувати вивільнені бюджетні кошти на інші соціально важливі та невідкладні проєкти, які можуть фінансуватися лише силами місцевих рад;

- створюється конкурентне середовище у житлово-комунальній сфері;

У результаті реалізації концесійних проєктів формується додатковий потенціал зайнятості, адже будівництво нових виробничих і інфраструктурних об'єктів забезпечує регіон новими робочими місцями.

Одним із напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму державної житлово-комунальної політики є впровадження сучасних інформаційних технологій. Міжнародний досвід демонструє їхню ефективність: у Франції та Фінляндії збір і обробка даних, а також взаємодія комунальних підприємств зі споживачами та владними структурами відбуваються в автоматичному режимі. Уся комунікація між споживачем і постачальником послуг може здійснюватися через інтернет або інші електронні ресурси [30].

В Україні можливості застосування таких технологій на рівні окремого муніципалітету поки що обмежені, проте їх поступове впровадження є цілком реальним.

Сучасний етап розвитку житлово-комунального господарства в Україні характеризується активним пошуком ефективних управлінських механізмів та впровадженням інноваційних технологій. У контексті реформування галузі ключовим завданням є підвищення прозорості діяльності комунальних підприємств, забезпечення належної якості послуг та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Одним із пріоритетних напрямів діяльності КП «Агенція муніципальної нерухомості» є впровадження цифрових технологій управління житловим фондом. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє

здійснювати облік та моніторинг технічного стану об’єктів, оптимізувати процес нарахування та обліку комунальних платежів, а також формувати аналітичні звіти. Автоматизація розрахунків знижує ймовірність технічних помилок і сприяє підвищенню фінансової дисципліни населення.

Відповідно до Закону України «Про житлово-комунальні послуги» (2017 р.), важливою складовою управління є організація зворотного зв’язку з громадянами. КП «Агенція муніципальної нерухомості» впроваджує електронні сервіси для подання звернень, що забезпечує швидке реагування на заявки мешканців та підвищує рівень довіри до підприємства. Використання офіційного вебпорталу, гарячої лінії та інтерактивних платформ дозволяє здійснювати оперативну комунікацію та моніторинг задоволеності споживачів [23].

Впровадження енергоефективних технологій відповідає вимогам Закону України «Про енергозбереження» та Державної стратегії регіонального розвитку. На практиці це реалізується через встановлення приладів обліку води, тепла й електроенергії, використання індивідуальних теплових пунктів, що дозволяє знизити енергоспоживання та витрати домогосподарств. Перспективним напрямом є застосування систем «розумного будинку», які забезпечують автоматизоване управління інженерними мережами та контроль за їх технічним станом у режимі реального часу [19, 22].

Фінансова діяльність КП «Агенція муніципальної нерухомості» спрямована на забезпечення економічної ефективності та інвестиційної привабливості підприємства. Важливе значення має застосування сучасних методів тарифоутворення, орієнтованих на баланс між економічною доцільністю та соціальною доступністю послуг. Для оновлення інфраструктури доцільним є використання механізмів державно-приватного партнерства, що відповідає Закону України «Про концесію» (2019 р.) та створює умови для залучення приватних інвестицій у сферу ЖКГ [24].

У майбутньому КП «Агенція муніципальної нерухомості» має перспективи інтеграції геоінформаційних систем (GIS) для управління

житловим фондом та інженерними комунікаціями. Це дозволить створити єдину базу даних для моніторингу технічного стану об’єктів та планування ремонтних робіт на основі аналізу. Перехід до смарт-моніторингу сприятиме ранньому виявленню аварійних ситуацій та оптимізації витрат на їх усунення. Важливим напрямом також є розширення партнерств з ІТ-компаніями та організаціями у сфері енергоефективності для впровадження інноваційних рішень.

Таким чином, використання сучасних інструментів та технологій управління у діяльності КП «Агенція муніципальної нерухомості» сприяє підвищенню якості комунальних послуг, зміцненню довіри населення та формуванню більш ефективної й прозорої системи управління житлово-комунальною сферою.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОЮ СФЕРОЮ

3.1 Основні напрями вдосконалення управління комунальною інфраструктурою міста

Ключовими напрямами вдосконалення системи управління комунальною інфраструктурою є раціоналізація управлінської структури, чіткий розподіл функцій власника у процесі експлуатації та утримання об’єктів нерухомості, запровадження нових організаційно-правових форм, налагодження договірних відносин між постачальниками та споживачами житлово-комунальних послуг, а також підготовка і підвищення кваліфікації як керівників, так і персоналу галузі.

Реалізація цих заходів забезпечує найвищу ефективність діяльності органів управління, що проявляється у високому професіоналізмі управлінського апарату, створенні оптимальної структури управління, оперативності та компетентності у прийнятті рішень, а також у дотриманні високої виконавчої дисципліни [14].

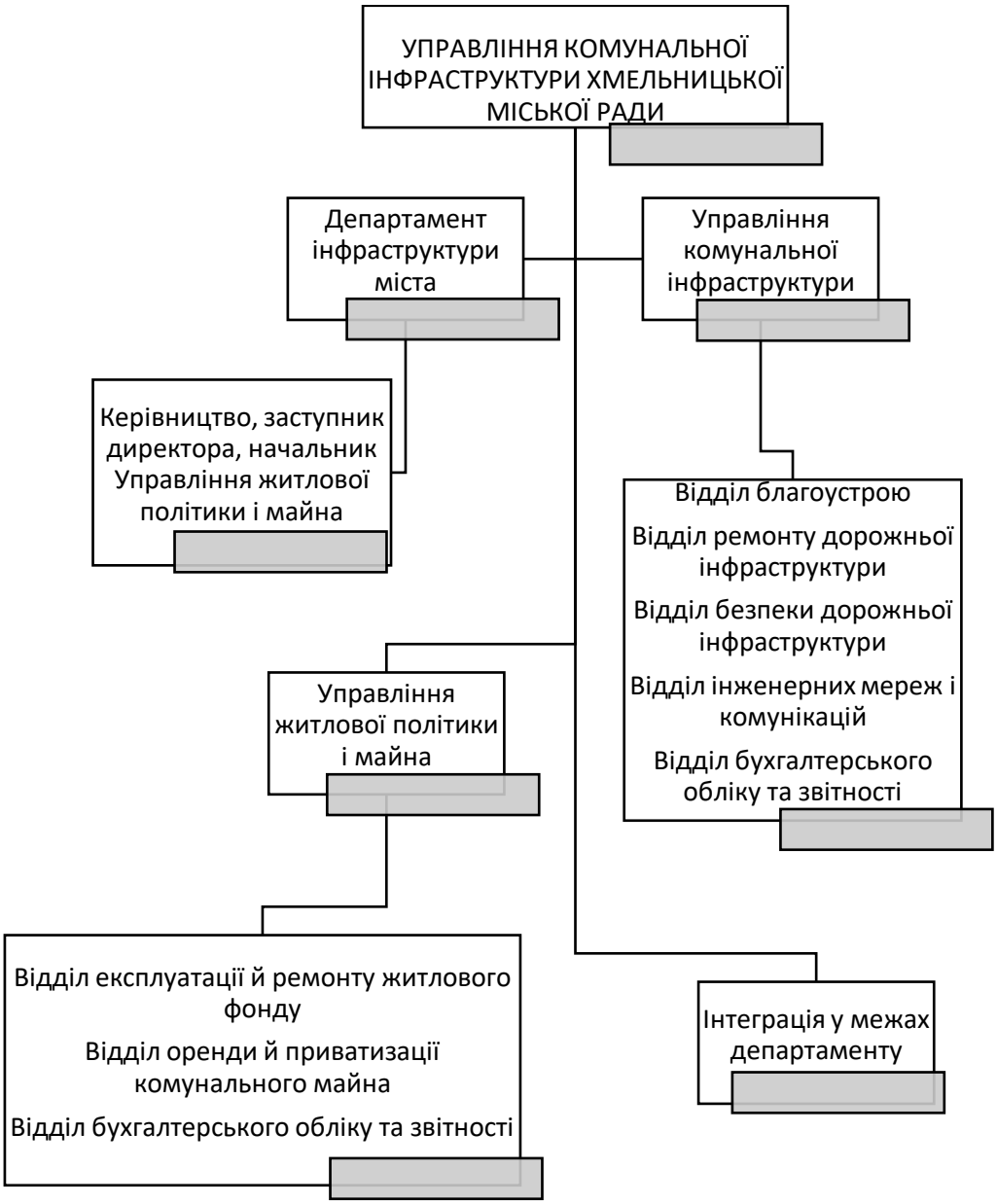

Рис.3.1 Організаційна структура управління комунальною інфраструктурою міста

Джерело: сформовано автором

Водночас необхідно: посилити роль та функції місцевих органів державної влади й органів самоврядування шляхом удосконалення програм регіонального реформування та розвитку комунальної інфраструктури на рівні районів, міст і селищ та оперативного їх затвердження; забезпечити належні умови для підвищення інвестиційної привабливості проєктів розвитку комунальної інфраструктури; сприяти впровадженню нових, альтернативних

до існуючих, організаційних моделей управління у цій сфері, що створюватиме конкуренцію та сприятиме підвищенню якості послуг; розробити дієву нормативно-правову базу для стабільного функціонування таких структур; запровадити ефективний контроль за їх діяльністю та механізми підвищення енергоефективності.

Усі ці завдання можуть бути реалізовані за умови формування оптимальної організаційної системи управління, що передбачає дотримання принципу керованості, усунення дублювання функцій між органами місцевого самоврядування, скорочення зайвих управлінських рівнів та формування високоефективного кадрового потенціалу управлінських структур.

Згідно з умовами концесії, інвестор бере на себе зобов'язання реалізовувати проекти з будівництва або реконструкції об'єктів житлово-комунального господарства та здійснювати їх подальшу експлуатацію, при цьому право власності залишається за державою. Взаємовідносини між сторонами ґрунтуються на чинному законодавстві та укладених договорах. Такий механізм фактично стає альтернативою приватизації, адже дозволяє знизити навантаження на бюджет і водночас надає концесіонеру доступ до стабільного ринку комунальних послуг із постійним попитом.

Інвестиції у сферу ЖКГ можуть спрямовуватися як безпосередньо на модернізацію й оновлення основних фондів, так і на покриття витрат із обслуговування чи погашення боргів (у разі залучення підприємством цільового інвестиційного кредиту). У другому випадку необхідним є посилений державний контроль за цільовим використанням коштів.

Прибутковість підприємств ЖКГ має формуватися не як фіксований рівень доходу, а згідно із затвердженою інвестиційною програмою. Включення інвестиційних витрат у тариф (за інших незмінних умов) дозволить скоротити прямі бюджетні видатки на галузь і зменшити навантаження на державний бюджет. При цьому гарантом для інвестора виступає держава, завдання якої полягає у розробці чітких правил фінансування, кредитування підприємств ЖКГ та мінімізації інвестиційних і

фінансових ризиків. У перспективі впровадження такого механізму державного регулювання матиме мультиплікативний ефект для економіки.

Концесійний механізм вирізняється гнучкістю у регулюванні сфери житлово-комунального господарства. Передача об'єктів ЖКГ у користування приватному сектору забезпечує концесіонеру більшу самостійність у прийнятті рішень щодо реалізації поточних і стратегічних завдань розвитку, вибору технологій і ресурсів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності функціонування об'єктів управління [17].

У такій взаємодії на органи державної влади покладаються обов'язки:

- передавати необхідні території та об'єкти інфраструктури (зокрема у випадках, коли планується їх реконструкція);
- забезпечувати приватним суб'єктам право надання житлово-комунальних послуг, які раніше перебували виключно у державній монополії;
- брати участь у реалізації проектів і підтримувати їх на політичному та адміністративному рівнях;
- здійснювати субсидування або гарантувати рентабельність діяльності.

Водночас приватні інвестори зобов'язуються:

- впроваджувати інноваційні розробки, сучасні технології та ноу-хау, у тому числі зарубіжні;
- забезпечувати ефективне управління об'єктами житлово-комунального господарства;
- використовувати міжнародний досвід у процесі підготовки проектів, будівництва та експлуатації об'єктів ЖКГ;
- здійснювати проектне фінансування.

З метою залучення приватних інвестицій пропонується вдосконалити модель концесійних угод шляхом застосування схеми концесії із платою за доступність. За цією моделлю концесіонер інвестує кошти у будівництво та модернізацію об'єктів, а збутові ризики, зокрема ризики тарифного регулювання, покладаються на публічну сторону.

Підхід передбачає розрахунки з концесіонером як за рахунок тарифної виручки, так і за кошти бюджету, що дозволяє стримувати зростання тарифів на комунальні послуги до покращення їх якості та мобілізувати додаткові вигоди від підвищення вартості землі й нерухомості завдяки покращенню сервісу.

При реалізації цієї моделі також доцільно оцінити можливість залучення додаткових податкових надходжень від проєкту, спрямованих на розрахунки з концесіонером. Основна мета підходу — підвищення гарантій повернення вкладених інвестицій.

Додатково пропонується створення єдиного інвестиційного порталу, на якому підприємства ЖКГ зможуть подавати свої ініціативи щодо укладання концесійних угод із детальною інформацією про умови. Такий портал функціонуватиме як оголошення про концесійні конкурси для інвесторів, що дозволить їм у будь-який час отримувати інформацію про об’єкти, які потребують інвестування на вигідних умовах.

Реалізація всіх інституційних переваг державно-приватного партнерства у механізмі управління об’єктами ЖКГ має забезпечити баланс прав та інтересів учасників проєкту, оптимальний розподіл можливостей і відповідальності, а також наявність інструментів управління для ухвалення ефективних рішень.

Основні переваги для місцевих органів влади при впровадженні концесії такі:

- збереження високого рівня контролю за розвитком житлово-комунальних організацій та процесом надання послуг споживачам на підвідомчій території;
- зменшення витрат на інвестиції у житлово-комунальну сферу, що сприяє оптимізації бюджетних видатків;
- фінансування інвестиційних потреб галузі за рахунок позабюджетних джерел;

- підвищення ефективності управління ЖКГ завдяки зацікавленості приватних інвесторів у поверненні вкладених коштів із необхідним рівнем рентабельності;
- підвищення надійності комунальних систем та зменшення аварійності завдяки своєчасній модернізації, реконструкції та заміні інфраструктурних об’єктів;
- впровадження сучасних технологій надання послуг та нових методів управління;
- ефективніше використання ресурсів.

Переваги для приватного бізнесу включають:

- відкритий доступ до ринку збуту послуг із постійним надходженням платежів від споживачів;
- повернення інвестицій при ефективному використанні ресурсів і управлінні;
- можливість впливати на якість та вартість комунальних послуг;
- здійснення фінансово-господарської діяльності в умовах низької конкуренції та підвищення інвестиційної привабливості економіки територіальної адміністративної одиниці.

Водночас ціни на послуги ЖКГ залишаються проблемою: населення, незадоволене їх зростанням, віддає перевагу нижчим тарифам, встановленим державним житловим фондом. Це створює замкнуте коло, де керуючі організації можуть отримувати прибуток лише шляхом зниження обсягів та якості наданих послуг [21].

Оптимальним варіантом є розвиток бізнесу з управління житловою нерухомістю, при якому власники самостійно обирають керуючу компанію відповідно до своїх фінансових можливостей. Низька якість послуг ЖКГ зумовлена рядом факторів: відсутністю систематичного якісного огляду будинків, недостатнім обсягом ремонтних робіт або їх невчасним виконанням, а також проведенням ремонтів лише за заявками мешканців. Зношеність

комунікацій призводить до їхньої неефективності, аварій та підвищених енерговитрат, які несуть споживачі.

Для покращення ситуації необхідно вдосконалити правову базу, посилити адміністративний контроль за порушеннями та запровадити систему стандартів у сфері управління ЖКГ. Також можлива добровільна сертифікація персоналу та надання послуг. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню якості обслуговування мешканців, створенню комфортних та безпечних умов проживання, підвищенню ефективності роботи компаній ЖКГ, зниженню витрат на комунальні послуги та збільшенню економічної самостійності організацій.

Досягнення задоволення потреб усіх верств населення, а отже, успіх реформування ЖКГ, можливе лише через активний діалог між населенням, органами влади та бізнесом. Основою цього діалогу повинні стати знання сучасного законодавства, аналіз досвіду реформування ЖКГ та взаємна повага прав і обов’язків усіх учасників процесу.

Одним із ключових напрямів подолання дебіторської заборгованості є активна робота з популяризації своєчасної сплати за комунальні послуги. У випадку ігнорування роз’яснювальної роботи можна залучати судових приставів. Політика в сфері ЖКГ має передбачати різноманітні форми організації комунального обслуговування: замість унітарних підприємств, що відповідають ринковим умовам, слід створювати можливості для розвитку різних моделей державно-приватного партнерства, а також акціонерних компаній, що надають комунальні послуги і належать публічній владі.

Отже, ця модель передбачає, що концесіонер вкладає кошти у будівництво та модернізацію об’єктів, визначених концесійною угодою, тоді як збутові ризики, зокрема ризики, пов’язані з тарифним регулюванням, бере на себе публічна сторона. Такий підхід передбачає фінансове розрахування з концесіонером як за рахунок тарифної виручки, так і за рахунок бюджетних джерел. Це дозволяє стримувати зростання тарифів на комунальні послуги до моменту покращення їх якості та одночасно використовувати ефект

підвищення вартості землі й нерухомості завдяки підвищенню рівня та якості комунальних послуг.

3.2 Удосконалення механізмів надання субсидій на оплату житлово-комунальних послуг в Україні

Система житлово-комунальних послуг в Україні є важливим елементом соціальної та економічної стабільності держави, оскільки забезпечує населення базовими життєвими потребами — теплом, водопостачанням, електроенергією та газом. У сучасних умовах значна частина населення потребує державної підтримки у покритті витрат на комунальні послуги, що обумовлено як економічними факторами, так і зростанням тарифів на ЖКП.

Субсидії виступають одним із ключових інструментів соціального захисту громадян, дозволяючи зменшити фінансове навантаження на малозабезпечені верстви населення та забезпечити доступність житлово-комунальних послуг для всіх категорій громадян. Водночас існуючі механізми надання субсидій часто характеризуються складністю процедур оформлення, недостатньою прозорістю та низькою ефективністю використання бюджетних коштів.

Щороку держава виділяє значні кошти на соціальну підтримку громадян у сфері житлово-комунальних послуг. Так, у 2025 році на субсидії передбачено 22 мільярди гривень, а на пільги — 19 мільярдів гривень, що в сумі становить щонайменше 40 мільярдів гривень щорічно.

Водночас, незважаючи на державну підтримку, заборгованість серед отримувачів субсидій та пільг продовжує зростати.

У зв’язку з цим Кабінет Міністрів України 13 червня 2023 року прийняв постанову № 601 «Про реалізацію експериментального проекту щодо удосконалення порядку надання населенню субсидій для відшкодування

витрат на оплату житлово-комунальних послуг, придбання скрапленого газу, твердого та рідкого пічного побутового палива». Цей документ передбачає спрощення процедур подачі заявок, запровадження електронних сервісів для оформлення субсидій, а також удосконалення механізмів моніторингу та контролю за їх цільовим використанням [39].

Впровадження положень постанови № 601 спрямоване на підвищення ефективності системи субсидій, забезпечення прозорості процесу надання допомоги населенню та оптимізацію витрат державного бюджету. Аналіз і дослідження цього експериментального проекту є важливим кроком для вдосконалення соціальної політики у сфері житлово-комунального господарства України.

Експериментальний проект, затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 601 від 13 червня 2023 року, спрямований на модернізацію механізму надання субсидій та підвищення ефективності використання державних коштів. У його рамках реалізовано кілька ключових заходів:

1. Спрощення процедур оформлення субсидій. Раніше громадяни стикалися з численними бюрократичними перепонами при подачі документів для отримання субсидій. Новий порядок передбачає скорочення переліку необхідних документів та можливість подачі заяв у електронній формі через спеціальні онлайн-сервіси, що значно підвищує доступність допомоги для населення.
2. Впровадження електронного моніторингу. Запроваджено автоматизовану систему обліку заявок, нарахувань та виплат субсидій. Це дозволяє не тільки контролювати цільове використання коштів, але й оперативно реагувати на зміни у соціальному стані отримувачів допомоги.
3. Удосконалення механізму контролю. Удосконалення механізмуконтролю у системі надання субсидій спрямоване на забезпечення достовірності наданих даних, запобігання зловживанням

та ефективне використання бюджетних коштів. Основні напрямки цього вдосконалення включають:

- Перевірка достовірності даних отримувачів субсидій. Новий механізм передбачає систематичну перевірку інформації, що надається громадянами при оформленні субсидій, включаючи доходи, склад сім'ї, наявність іншого майна чи додаткових джерел доходів. Використання сучасних електронних баз даних дозволяє швидко порівнювати подані дані з офіційною інформацією та виявляти невідповідності.

- Використання аналітичних інструментів. Для запобігання шахрайству та неправомірному отриманню субсидій застосовуються алгоритми аналізу ризиків і автоматичні системи моніторингу. Вони дозволяють оцінювати аномальні випадки, прогнозувати можливі зловживання та оперативно реагувати на підозрілі ситуації.

- Взаємодія з державними реєстрами. Механізм передбачає інтеграцію з різними державними інформаційними системами, зокрема: реєстрами доходів та податкових зобов'язань; системами соціального страхування та пенсійного забезпечення; реєстрами майна та нерухомості; банківськими та іншими фінансовими реєстрами. Це забезпечує повноту інформації, дозволяє уникнути подвійного або незаконного отримання допомоги та робить процес надання субсидій більш прозорим.

- Контроль за цільовим використанням коштів. Додатково передбачено регулярний моніторинг того, як використовуються кошти субсидій та пільг. За потреби проводяться вибіркові перевірки та аудити, що дозволяють виявляти порушення та вживати заходів щодо їх усунення.

- Підвищення прозорості та довіри до системи. Завдяки автоматизації процесу контролю та інтеграції з різними реєстрами, отримувачі субсидій мають можливість бачити стан своїх заявок та виплат, а органи влади — отримувати об'єктивну картину ефективності розподілу бюджетних коштів. Це сприяє підвищенню довіри населення до системи соціальної підтримки.

Удосконалений механізм контролю у сфері надання субсидій на житлово-комунальні послуги забезпечує низку важливих переваг, які позитивно впливають на ефективність державної підтримки населення:

1. Зменшення ризику зловживань. Використання аналітичних інструментів та інтеграція з державними реєстрами дозволяють виявляти потенційні випадки неправомірного отримання субсидій. Це сприяє мінімізації шахрайства та забезпечує більш цільове використання бюджетних коштів.
2. Підвищення прозорості процесу. Автоматизована система моніторингу дозволяє громадянам та органам влади відстежувати стан заявок та нарахувань субсидій. Прозорість формує довіру до державної системи соціальної підтримки та зменшує кількість конфліктних ситуацій.
3. Своєчасне реагування на зміни в доходах населення. Завдяки інтеграції з податковими, соціальними та майновими реєстрами можливо оперативно коригувати нарахування субсидій відповідно до змін у фінансовому стані отримувача. Це дозволяє уникати переплат або недоплат, забезпечуючи справедливий розподіл допомоги.
4. Ефективність використання бюджетних коштів. Удосконалена система контролю дозволяє спрямовувати державні ресурси лише на тих громадян, які реально потребують підтримки, що зменшує витрати бюджету на випадки нецільового використання коштів.
5. Підвищення якості управління субсидіями. Аналітика та інтеграція з державними реєстрами дозволяють прогнозувати навантаження на систему та планувати бюджетні видатки більш точно. Це сприяє стабільності фінансування та поліпшенню управлінських рішень на рівні місцевих органів влади.
6. Сприяння цифровізації соціальних послуг. Впровадження електронних сервісів для обробки даних, перевірки заявок та контролю за виплатами підвищує швидкість обробки інформації та зменшує кількість

людського фактора в процесі прийняття рішень. Це робить систему більш сучасною та технологічно підготовленою до масштабування.

7. Соціальна справедливість та підтримка населення. Завдяки точному аналізу доходів та потреб громадян, субсидії надходять саме тим, хто їх потребує найбільше. Це знижує соціальну напруженість та сприяє ефективному захисту малозабезпечених верств населення.

Незважаючи на позитивні зміни, існують виклики, пов’язані з технічною готовністю населення до використання електронних сервісів, недостатнім рівнем цифрової грамотності та потребою в навчанні працівників місцевих органів влади щодо нового порядку оформлення субсидій.

Рис.3.2 Блок-схема механізму контролю субсидій на житлово-комунальні послуги

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Впровадження експериментального проекту дозволяє не лише оптимізувати процес надання субсидій, а й створює передумови для подальшого вдосконалення соціальної політики у сфері житлово-комунальних послуг. Новий механізм підвищує доступність та ефективність державної підтримки населення, сприяє зменшенню навантаження на бюджет та інтегрує сучасні технології управління соціальними виплатами.

3.3. Досвід інших країн щодо організації якісного житлово-комунального обслуговування

У даному питанні розглянемо приклади провідних країн у сфері забезпечення населення якісними комунальними послугами. Житлово-комунальна система США має складну галузеву структуру, до якої входять транспортна мережа (включно з громадським транспортом), енергопостачання, водопостачання та водовідведення, а також житлове господарство. Значна частина правових повноважень і фінансових зобов'язань щодо регулювання об'єктів комунальної інфраструктури належить урядам штатів та місцевим органам влади. Федеральні установи формують загальну стратегію розвитку системи, розробляють національні програми, координують діяльність регіональних управлінських структур, встановлюють стандарти якості послуг та здійснюють контроль за їх виконанням [56].

Часткове фінансування інвестиційних проєктів у житлово-комунальній сфері здійснюється за рахунок коштів федерального бюджету, передбачених законодавчо для конкретних цільових програм. Поточні експлуатаційні витрати покриваються бюджетами штатів та місцевих органів влади.

У західних країнах ринок житла регулюється ринковими механізмами лише частково. Держава активно втручається у його функціонування, здійснюючи політику дотацій для будівництва, ремонту та експлуатації житла,

захищаючи орендарів від необґрунтовано високих ставок орендної плати та надаючи соціальну підтримку конкретним категоріям населення. Системи допомоги малозабезпеченим громадянам застосовуються майже у всіх країнах, проте відрізняються механізми субсидування [61].

Так, у Франції субсидії надаються безпосередньо орендарям, які часто витрачають ці кошти на інші потреби, користуючись соціальним захистом. У Фінляндії ж населення сплачує повну вартість житлово-комунальних послуг, але для громадян, які перебувають на соціальному обліку, наприкінці року проводиться перерахунок і повертається 20 % сплачених сум [61].

На ринку житла у країнах Західної Європи поєднання приватної та громадської ініціатив дозволяє задовольнити потреби населення з різним рівнем доходів. Найдоступнішим зазвичай є муніципальне житло, наприклад у Нідерландах, проте його частка становить лише близько 10 %. Водночас до 65 % житла належить житловим асоціаціям приватних власників, де плата за користування є вищою. Через такі структури орендарі, як члени асоціацій, можуть брати участь у прийнятті рішень, захищати власні інтереси, зменшувати соціальні конфлікти та підвищувати якість надання послуг. Таким чином соціальний захист населення інтегрований безпосередньо в систему організації житлових послуг [52].

У Великій Британії соціальний захист у сфері житлового забезпечення реалізується через фінансування будівництва житла, його приватизацію та організацію фінансових взаємовідносин власників із місцевими і центральними органами влади. Це включає механізми субсидій, пільг, компенсацій та знижок для різних категорій громадян. Регулюючу роль у комунальній сфері виконує Федеральний департамент міського господарства та довкілля. Частка приватного житла у Великій Британії перевищує 60 %. Уряд стимулює індивідуальне домоволодіння, особливо для тих, хто купує житло вперше [61].

Головними напрямами житлової політики Великобританії є підтримка самозабезпечення та збільшення капіталовкладень у приватний сектор,

водночас держава приділяє значну увагу розвитку громадського житла, яке ефективно функціонує в ринкових умовах. Особливістю є те, що більшість громадських будинків розраховані на одну сім'ю, що полегшує їх продаж і підтримує ринкову стабільність.

У європейських країнах виділяють дві основні моделі формування цін на житло.

1. Ринкова модель (Швеція, Фінляндія): ціни на житло визначаються на рівні ринкових, а малозабезпеченим сім'ям надаються субсидії.
2. Соціальна модель: орендна плата встановлюється нижче ринкової, а субсидії отримують наймачі за соціального найму.

У розвинених країнах велика увага приділяється поточній експлуатації житла та захисту прав квартиронаймачів під час проведення ремонтних робіт. Ремонт має відповідати місцевим стандартам і охоплювати як окремі квартири, так і об'єкти загального користування. Частково витрати на ремонт покриваються спеціальними податками (Австрія, Бельгія та ін.). У разі невиконання необхідних робіт керуюча компанія зобов'язана повернути витрачені кошти з відсотками.

У Норвегії невиконання капітального ремонту орендодавцем у встановлені терміни надає владі право вилучити житло за власною ініціативою або на прохання квартиронаймача. Якщо ж квартиронаймач бере на себе частину витрат, розмір квартплати для нього коригується (Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина та ін.).

Таким чином, чіткі взаємовідносини між орендодавцями та квартиронаймачами, їхнє правове оформлення, врахування державою реальної платоспроможності населення та регулювання цін, дотування і субсидування комунальних послуг забезпечують соціальний захист громадян на ринку житлово-комунальних послуг.

Для забезпечення якісного житлового та комунального обслуговування власники житла за кордоном об'єднуються в некомерційні споживчі організації. Такі об'єднання включають власників нерухомості або пайовиків

і створюються для управління комплексом майна, забезпечення його експлуатації, користування, володіння та розпорядження.

За кордоном послуги з управління нерухомістю надають як агентства нерухомості та забудовники, так і спеціалізовані управляючі компанії та консьєрж-служби. Усі вони беруть на себе чітко визначені та документально закріплені зобов'язання щодо підтримання порядку на довіреній території. За потреби керуюча компанія готує квартиру або будинок до приїзду власника та підбирає необхідний персонал — від шеф-кухаря чи ландшафтного дизайнера до гувернантки для дітей.

До обов'язків компанії також входять:

- оплата комунальних платежів, податків і страхових внесків;
- врегулювання конфліктів;
- ведення бухгалтерського обліку;
- забезпечення охорони та ремонту об'єктів.

Якщо власник бажає здавати житло в оренду, керуюча компанія бере на себе відповідальність за максимізацію доходу від нерухомості під час його відсутності [46].

Сьогодні існують два основні формати віддаленого управління нерухомістю:

1. Facilities Management (FM) — компанія відповідає лише за підтримку та безпосереднє обслуговування об'єкта і отримує фіксовану плату;
2. Property Management (PM) — компанія займається орендою та отримує узгоджений відсоток від прибутку.

У деяких країнах ринок управління нерухомістю регулюється державою, що гарантує якість послуг, відповідальність керуючих компаній та прозорість ціноутворення. Наприклад, у Фінляндії існує спеціальна організація, яка контролює та оцінює діяльність компаній із управління житловою та комерційною нерухомістю.

Власник житла в Німеччині несе чотири основні види експлуатаційних витрат:

1. Технічне обслуговування;
2. Управління нерухомістю;
3. Виплата процентів за іпотечним кредитом;
4. Гонорар за консультаційні послуги (юридичні, бухгалтерські, податкові).

Усі інші витрати покриваються орендарями як частина плати за послуги, включаючи вивіз сміття, подачу води, електрику, прибирання, обслуговування опалювальної системи та інші додаткові витрати, які в середньому становлять 0,5–2 євро за м² на місяць [46]. До платежів за обслуговування також входять страхування будівлі, земельний податок, прибирання та озеленення території, обслуговування систем водопостачання і опалення, послуги кабельного ТБ, прибирання снігу та вивезення сміття.

Ринок житлово-комунальних послуг висуває строгі вимоги до керуючих компаній, невиконання яких робить їх неконкурентоспроможними. Найважливішим є страхування цивільної та матеріальної відповідальності керуючої компанії на випадок шкоди, завданої власникам житла через неправильні дії управителя. Таке страхування широко розвинене у більшості країн Європи та Америки [46].

Конкурентоспроможність керуючої компанії підвищується за наявності сертифікатів, що підтверджують її професіоналізм, досвід і фінансову стабільність, а також дотримання стандартів у сфері ЖКГ. Професійні спільноти керуючих пропонують освітні курси для базової та підвищеної кваліфікації, які дають глибокі теоретичні знання та практичні навички, необхідні для ефективного управління житлом.

У багатьох західних країнах діють політехнічні заклади та спеціальні коледжі, що надають базову освіту для початку роботи керуючим. Законодавство встановлює високі вимоги до професії: у Німеччині керуючий повинен мати вищу освіту та кваліфікацію економіста, інженера, юриста або соціального працівника, а також комунікабельність, навички ведення переговорів та вирішення конфліктів.

В Угорщині, відповідно до закону «Про товариства власників житла», керуючими кондомініумів можуть бути лише особи, які пройшли спеціальну професійну підготовку. З 1999 року в країні діють державні ліцензовані курси за спеціальностями «керуючий кондомініуму» та «керуючий нерухомістю».

Цікавим прикладом є досвід Польщі, яка серед перших країн колишнього соціалістичного табору впровадила сучасне управління у сфері ЖКГ, створивши акціонерне товариство зі 100% державним або муніципальним капіталом. У рамках цієї структури всі види комунальних послуг були об'єднані в єдину компанію, а всі економічні та технологічні процеси здійснює холдинг. Основний пріоритет Польщі — надання якісних послуг та забезпечення надійного функціонування всіх об'єктів. Завдяки цьому ринок розвивається у напрямку спеціалізації та зростання конкуренції між організаціями з однаковим профілем діяльності. Західні країни та США демонструють розвинений ринок житлових послуг із вузькоспеціалізованими організаціями, що займаються утриманням та ремонтом житла [52].

Таблиця 3.1

Особливості зарубіжного досвіду управління житлово-комунальними послугами

Країна / Регіон	Модель управління	Основні особливості	Соціальний захист / підтримка населення	Регулювання та контроль
США	Децентралізована	Житлово-комунальна система включає транспорт, енерго- та водопостачання, водовідведення; значна частина повноважень належить штатам і місцевій владі	Часткові дотації, субсидії для малозабезпечених	Федеральні органи визначають стратегію, розробляють стандарти та контролюють їх застосування
Франція	Змішана (ринок + державне регулювання)	Збір і обробка інформації, взаємодія комунальників і	Субсидії видаються на руки, частина населення може їх	Державний контроль діяльності компаній із

Країна / Регіон	Модель управління	Основні особливості	Соціальний захист / підтримка населення	Регулювання та контроль
		споживачів автоматизована; можливість управління онлайн	використовувати на інші потреби	управління нерухомістю
Фінляндія	Змішана	Автоматизовані інформаційні системи; контроль якості керуючих компаній	Якщо громадянин на соціальному обліку, наприкінці року роблять перерахунок квартплати та повертають частину коштів	Державна організація контролює діяльність керуючих компаній
Німеччина	Приватно-державна	Власник несе витрати на технічне обслуговування, управління, кредити та консультації; орендарі покривають комунальні витрати	Чіткий поділ обов'язків орендодавця та квартиронаймача; захист інтересів наймачів	Високі професійні вимоги до керуючих, ліцензування та сертифікація
Угорщина	Приватно-державна	Керування кондомініумами можливе лише після спеціальної підготовки	Соціальний захист через державне регулювання та професійну підготовку керуючих	Державна ліцензія на професію керуючого кондомініумом
Польща	Державне акціонерне товариство	Об'єднано всі види комунальних послуг у єдину компанію; холдинг здійснює економічні та технологічні процеси	Основний курс — надання якісних послуг та надійність функціонування	Державне регулювання, контроль якості та прозорість ціноутворення
Велика Британія	Ринок + державне регулювання	Розвинений ринок приватного та громадського житла; підтримка індивідуального домоволодіння	Система субсидій, пільг, компенсацій і знижок для різних категорій населення	Федеральний департамент міського господарства та довкілля контролює діяльність

Джерело: сформовано автором

Міжнародний досвід є важливим чинником успішного розвитку житлово-комунального господарства. Хоча провідні країни стикаються з подібними проблемами, вони вирішують їх системно та ефективно. Тому застосування закордонних практик у сфері енергозбереження в житловому секторі набуває особливої актуальності та значення.

Проаналізувавши міжнародний досвід, можна зробити висновок, що першочерговим завданням для розвитку ринку послуг з управління нерухомістю є державне регулювання та контроль. Це дозволяє гарантувати якість послуг, підвищити відповідальність керуючих компаній та забезпечити прозорість процесу ціноутворення.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської роботи здійснено комплексне дослідження теоретичних, нормативно-правових, організаційних і практичних аспектів управління житлово-комунальною сферою в Україні, а також окреслено напрями її вдосконалення з урахуванням сучасних викликів, воєнних умов та міжнародного досвіду.

По-перше, у першому розділі було розглянуто теоретико-методологічні засади управління житлово-комунальним господарством. Аналіз показав, що ЖКГ є однією з найбільш соціально значущих галузей національної економіки, оскільки забезпечує життєдіяльність населення через надання базових послуг – водопостачання, водовідведення, теплопостачання, утримання житлового фонду та благоустрій територій. Управління галуззю ускладнюється її комплексним характером, високим рівнем зношеності основних фондів (у середньому 60–80 %), залежністю від енергоресурсів та значною часткою витрат у сімейних бюджетах домогосподарств. Було визначено, що сучасна модель функціонування ЖКГ формується на стику ринкових механізмів та державного регулювання, адже повна комерціалізація у цій сфері є неможливою з огляду на її соціальну значимість. Окрему увагу приділено нормативно-правовому забезпеченню. Було встановлено, що правове регулювання охоплює систему законів, підзаконних актів, постанов уряду, рішень органів місцевого самоврядування, які визначають принципи тарифоутворення, порядок надання субсидій, правила функціонування підприємств ЖКГ. Водночас залишається проблема фрагментарності та частих змін законодавчої бази, що знижує передбачуваність розвитку галузі. У ході аналізу було виявлено основні проблеми та тенденції розвитку ЖКГ в умовах війни: пошкодження критичної інфраструктури, зростання вартості енергоносіїв, зниження платіжної дисципліни населення, обмежені можливості держави та муніципалітетів у

фінансуванні капітальних ремонтів та модернізації. Ці фактори актуалізують пошук нових управлінських рішень та механізмів підтримки житлово-комунальної сфери.

По-друге, у другому розділі було здійснено поглиблений аналіз сучасного стану управління ЖКГ на прикладі КП «Агенція муніципальної нерухомості». Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, розглянуто його фінансові результати, структуру доходів та витрат, кадрову політику, а також проблеми взаємодії зі споживачами. Встановлено, що діяльність підприємства в цілому відповідає нормативним вимогам, проте залишається низка проблем: недостатня ефективність використання ресурсів, низька інноваційна активність, потреба у підвищенні прозорості роботи з клієнтами. Важливою складовою аналізу стало дослідження впровадження сучасних інструментів управління, серед яких: цифрові сервіси для населення, автоматизовані системи обліку комунальних послуг, CRM-системи для роботи з абонентами, інформаційні панелі для управлінців. Їхнє застосування дозволяє скорочувати витрати, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати рівень задоволеності споживачів. Було визначено, що КП «Агенція муніципальної нерухомості» робить перші кроки у напрямі цифровізації, однак потребує системної підтримки з боку держави та міської ради для масштабного впровадження інновацій.

По-третє, у третьому розділі було запропоновано напрями вдосконалення системи управління житлово-комунальною сферою.

1. Модернізація комунальної інфраструктури. Було підкреслено необхідність залучення інвестицій у ремонт та оновлення мереж, застосування енергоефективних технологій, розширення державно-приватного партнерства.
2. Удосконалення механізмів субсидіювання. Зокрема, наголошено на важливості переходу до адресної допомоги, впровадженні системи автоматизованої перевірки достовірності даних, інтеграції з державними реєстрами, використанні аналітичних інструментів для запобігання

зловживанням. Запропоновано підвищити прозорість процесу, що дозволить оптимізувати бюджетні витрати та підвищити довіру громадян до державної підтримки.

3. Використання міжнародного досвіду. Було проаналізовано практику США, країн ЄС та Польщі. Доведено, що поєднання державного регулювання з розвитком конкуренції та широким застосуванням інформаційних технологій у сфері ЖКГ дозволяє досягати високої якості послуг і задовольняти потреби населення з різним рівнем доходів. Для України особливо актуальним є досвід створення прозорих механізмів управління нерухомістю, розвитку муніципального житла, а також запровадження європейських стандартів у сфері енергоефективності.

Отже, результати дослідження дозволяють зробити низку узагальнених висновків: житлово-комунальне господарство України потребує комплексної модернізації, адже нинішня модель управління не забезпечує належної якості послуг; ключовими проблемами залишаються зношеність інфраструктури, низька енергоефективність, недосконала тарифна політика, недостатня прозорість діяльності підприємств та обмежені можливості населення у сплаті послуг; реформування має базуватися на поєднанні державного регулювання, розвитку конкурентного середовища та широкого впровадження цифрових технологій; удосконалення механізмів субсидіювання є критично важливим завданням для підвищення соціальної справедливості та ефективного використання бюджетних ресурсів; адаптація міжнародного досвіду, зокрема у сфері енергозбереження, управління муніципальним житлом та організації партнерства держави й приватного бізнесу, здатна суттєво прискорити реформування ЖКГ в Україні.

Таким чином, реалізація запропонованих у роботі заходів сприятиме формуванню ефективної системи управління житлово-комунальною сферою, підвищенню якості послуг, забезпеченню прозорості та соціальної орієнтованості галузі. Це, у свою чергу, стане передумовою підвищення рівня

довіри населення до органів влади, покращення інвестиційного клімату та інтеграції України у європейський простір управління міською інфраструктурою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аврамова О. Є. Особливості правового статусу підприємств житловокомунальної галузі. Актуальні проблеми держави і права. 2020. № 85. С. 3-10.
2. Апостолюк О. З. Модернізація інституційного забезпечення управління житлово-комунальним господарством в контексті децентралізації влади. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія економіка і менеджмент. 2015. № 8(65). С. 209–215.
3. Базарна О. В. Житлово-комунальне господарство регіону як об’єкт публічного управління. Економіка та держава. 2019. № 4, квіт. С. 97–105.
4. Бражникова Л. Удосконалення організаційно-економічного управління розвитком підприємств житлово-комунального господарства в умовах кризи. Схід. 2009. № 2 (93). С. 49–53.
5. Бікулов Д. Т. Бюджетне фінансування проектів у сфері житловокомунального господарства. Держава та регіони. Економіка та підприємництво. 2009. № 1. С. 5–7.
6. Бізонич Д. В. Інституції державного управління розвитком житловокомунального господарства сучасної України: сутнісні та нормативно-правові засади. 2021. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/38.pdf (дата звернення: 18.07.2025).
7. Бубенко О.П. Особливості базових моделей управління енергозбереженням у житлово-комунальному господарстві та завдання їх вибору. Бізнесінформ. 2017. № 1. С. 78–84.
8. Бубенко О.П. Адаптація зарубіжного досвіду енергозбереження в ЖКГ до умов України. Вісник Трансформаційні процеси в Україні. Київ, 2015. № 3. С. 20–27.

9. Бутинець Ф. Ф., Чижевська Л. В. Менеджмент у житлово-комунальному господарстві : навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2018. 312 с.
10. Вороновська Л. П. Забезпечення ефективної діяльності системи інформатизації житлово-комунального господарства. Економіка та держава. 2013. № 6. С. 82–83.
11. Волинський Г. Про деякі напрями реформування житлово-комунального господарства України. Економіка України. 2009. № 8 (573). С. 78–84.
12. Гладчук Т. П. Досвід реформування житлово-комунального господарства в країнах Європейського Союзу. Часопис Київського університету права. 2011. № 4. С. 376–379.
13. Гончар М., Смолінська Н., Онушканич О. Управління потенціалом підприємств в системі розвитку житлово-комунального господарства. Наука і техніка сьогодні. 2023. № 13(27). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-281-289 (дата звернення: 03.06.2025).
14. Гончарук Н.Т. Удосконалення управління розвитком житлово-комунального господарства українських міст в умовах децентралізації. Соціальні технології. 2023. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/download/4006/4028/4029 (дата звернення: 12.08.2025).
15. Горошкова Л. А., Волков В. П. Метод оцінки ефективності управління житлово-комунальним господарством. Вісник Приазовського державного технічного університету. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/129593 (дата звернення: 12.08.2025).
16. Горошкова Л. А., Волков В. П., Шкарупіло Є. В. Логістичний підхід до управління інфраструктурою житлово-комунального господарства України. Вісник Приазовського державного технічного університету. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/74258 (дата звернення: 14.08.2025).

17. Горобець І. Й. Управління розвитком житлово-комунального господарства як чинник соціально-економічної безпеки. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/items/aa99bdd4-a5b1-4c9e-be4d-29f7805eb4e1 (дата звернення: 18.07.2025).
18. Глух М. В. Особливості державного управління у сфері житловокомунального господарства. Наукові записки інституту законодавства верховної ради України. 2014. № 1. С. 106–110.
19. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695.
20. Дубровська Ю. В. Цифровізація житлово-комунального господарства в умовах сталого розвитку міст. Регіональна економіка. 2022. № 3. С. 85–92.
21. Єпіфанова І. Ю., Ковальчук О. А. Сучасні інноваційні підходи до управління підприємствами житлово-комунального господарства. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 55–59.
22. Закон України «Про енергозбереження» від 01.07.1994 № 74/94-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 30. Ст. 283.
23. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» від 09.11.2017 № 2189-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 1. Ст. 1.
24. Закон України «Про концесію» від 03.10.2019 № 155-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 5. Ст. 30.
25. Захаренко Н. С. Аналіз стану та перспективи розвитку житловокомунального господарства України. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 15. С. 188–194.
26. Кулінська А. В., Лебедєва В. В., Петрига Г. В. Аналіз організації державного управління функціонуванням та розвитком ЖКГ в Україні. Економічний журнал Одеської політехніки. 2019. Vol. 4(10). Пп. 94–100. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2019/No4/90.pdf (дата звернення: 22.07.2025).

27. Левчук К. О., Пантеєва В. В. Стан житлово-комунального господарства в Україні та об’єднання співвласників багатоквартирного будинку як необхідна умова його стабільного функціонування. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. URL: https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/306388 (дата звернення: 22.07.2025).
28. Лір В. Е. Реформування житлово-комунального господарства: системні рішення локального призначення. Економіка і прогнозування. 2014. № 1. С. 37–52.
29. Логвиненко В. І. Державне управління функціонуванням і розвитком ЖКГ в Україні : монографія / за ред. д.е.н., проф. В. В. Дорофієнка. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2009. 488 с.
30. Марчук О. О. Фінансово-економічні механізми розвитку ЖКГ України: сучасний стан та перспективи. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка». 2020. Вип. 2(58). С. 143–147.
31. Миргородська А. Державне регулювання природних монополій у сфері житлово-комунального господарства. Збірник наукових праць НАДУ при Президентові України. 2011. Вип. 2. С. 92–98.
32. Мекшун Л. Досвід управління житлово-комунальним господарством у Німеччині. Науковий вісник Полісся. URL: https://journals.uran.ua/nvp_chntu/article/view/51429 (дата звернення: 07.06.2025).
33. Мекшун Л. Сучасні тенденції реформування управління житлово-комунальним господарством України в умовах децентралізації. Науковий вісник Полісся. URL: https://journals.uran.ua/nvp_chntu/article/view/73939 (дата звернення: 07.06.2025).

34. Ненько С. С. Досвід зарубіжних країн у галузі житлових прав громадян, житлово-комунального господарства та благоустрою. Держава та регіони. право. 2012. № 2 (36). С. 248–252.
35. Островська О. А. Реформування житлово-комунального господарства у подоланні кризи. Формування ринкових відносин в Україні. 2006. № 3 (58). С. 66–67.
36. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: http://www.minregion.gov.ua (дата звернення: 11.07.2025).
37. Офіційний сайт агенції муніципальної нерухомості. URL: https://orenda.khm.gov.ua/ (дата звернення: 11.07.2025).
38. Порядок визначення технічної можливості встановлення вузлів розподільного обліку теплової енергії та економічної доцільності встановлення приладів-розподілювачів теплової енергії : Постанова КМУ від 10.10.2018 № 829. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/829-2018-%D0%BF#Text (дата звернення: 18.07.2025).
39. Постанова Кабінету Міністрів від 13.06.2023 № 601 «Про реалізацію експериментального проекту щодо удосконалення порядку надання населенню субсидій…». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/601-2023-%D0%BF#Text (дата звернення: 18.07.2025).
40. Про житлово-комунальні послуги : Закон України № 5459-6 від 16.10.2012. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1875-15 (дата звернення: 11.07.2025).
41. Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання : Закон України від 22.06.2017 № 2119-VII. URL: http://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 11.07.2025).
42. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21.05.1997 № 280/97. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97 (дата звернення: 11.07.2025).

43. Про об’єднання співвласників багатоквартирного будинку : Закон України від 29.11.2001 № 2866-III. URL: http://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 18.06.2025).
44. Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку : Закон України від 14.05.2015 № 417-VIII. URL: http://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 11.06.2025).
45. Реформа ринку ЖКП та енергоефективності: поточні досягнення та подальші кроки. 2018. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій. URL: http://www.minregion.gov.ua (дата звернення: 18.07.2025).
46. Рибачук В. Л. Зарубіжний досвід формування та управління ринком житлово-комунальних послуг. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. Вип. 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=484. (дата звернення: 19.08.2025).
47. Ружинська Н. Аналіз стану заборгованості населення за надані послуги перед підприємствами житлово-комунального господарства в умовах воєнного стану. Економіка і суспільство. 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-70 (дата звернення: 12.07.2025).
48. Ружинська Н.О. Аналіз стану підприємств житлово-комунального господарства. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 18. С. 190 –196.
49. Соколовська О. Зміст та особливості поняття житлово-комунального господарства. Підприємництво, господарство і право. 2009. № 12 (168). С. 20–23.
50. Смолінська Н. В., (і інші). Напрями удосконалення діяльності житлово-комунального господарства України та визначення перспектив їх удосконалення. Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2022. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-3-37.pdf (дата звернення: 12.08.2025).

51. Степанюк І. Л. Розвиток законодавчого забезпечення реформування житлово-комунального господарства. Держава і право. Серія «Політичні науки». 2017. Вип. 76. С. 177–187.
52. Стеценко А. А. Зарубіжний досвід реалізації державних програм у сфері житлово-комунального господарства. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Stetsenko.pdf. (дата звернення: 10.07.2025).
53. Сяська О. В. Комунальне господарство як об'єкт публічного управління. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2023. № 9. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.14 (дата звернення: 04.07.2025).
54. Тарасевич О.В. Ринок житлово-комунальних послуг міста: проблеми та шляхи розвитку. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 3(14) . С. 308-314.
55. Фоменко О. О. Вектори модернізації технологій у сфері житлово-комунальних послуг: субсидії, соціальний захист, цифровізація, прозорість. Transformations in Public Administration, Finance & Governance. 2024. URL: https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/142/139 (дата звернення: 22.08.2025).
56. Чанглі В. С. Дослідження зарубіжного досвіду реформування і розвитку житлово-комунального господарства. Економіка будівництва і міського господарства. 2016. Т. 12, № 2. С. 75–82.
57. Шевська О. І. Концептуальні засади реформування житлово-комунального господарства на регіональному рівні. Держава та регіони. Державне управління. 2008. № 2. С. 240–244.
58. Шестаковська Т. Л. Удосконалення організаційно-економічного механізму державної житлово-комунальної політики. Право та державне управління. 2021. № 1. С. 319-325.

59. Шубіна С.А. Генеза правової регламентації діяльності органів управління ЖКГ. Вісник юридичного факультету УжНУ. 2023. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/05/26.pdf (дата звернення: 22.08.2025).
60. Яковлєв П.О. Функції державного регулювання у сфері житловокомунальних послуг. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. №13. Том 1. С.95-97.
61. Ямпольска І. Організація та реформування житлово-комунального господарства в країнах Європи. URL: http://www.jurenergo.kiev.ua/statti/yampgkh.doc. (дата звернення: 28.07.2025).
62. Hudima T., Ustymenko V., Soshnykov A., Oliukha V. Housing Reform and Lawmaking in Ukraine: Between European Standards and Domestic Challenges. European Journal of Sustainable Development. 2025. URL: https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1726 (дата звернення: 12.08.2025).
63. Konyev A., et al. Improving the Quality of Housing and Communal Services in Ukraine. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2022. URL: https://sciendo.com/article/10.15544/mts.2022.37 (дата звернення: 14.07.2025).
64. Levchuk K., Rovkov V. The State of Housing and Communal Services in Ukraine: Challenges, Problems and Ways of Development. Economic Bulletin of the Dnipro State Technical University. 2024. URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4Oqxvpkz/ (дата звернення: 12.08.2025).
65. Potapova N. M. Ресурсозбереження у системі управління житлово-комунальним комплексом регіону. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. URL: https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/135355 (дата звернення: 22.07.2025).

66. Shtogryn H., Sakal O., Zapukhliak I., Kinash I. The ecologization of housing and communal services of Ukraine in the context of sustainable development. Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR). 2019. URL: https://ieeca.org/journal/index.php/JEECAR/article/view/251 (дата звернення: 12.08.2025).
67. Yelisieieva L., Skoruk O. Housing Market and Economic Policy in Ukraine. Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 2022. URL: https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/761 (дата звернення: 12.08.2025).
68. Zeltser Y. Development and reform of state housing programs in Ukraine. Ways to Improve Construction Efficiency. 2023. URL: https://ways.knuba.edu.ua/article/view/279151 (дата звернення: 12.08.2025).
69. Konyev A. et al. Improving the effectiveness of management of the enterprise housing and communal services in Ukraine based on the study of mental models of its participants. Economy & Business. 2022. Vol. 16, No 1. Pp. 351–365. URL: https://www.scientific-publications.net/en/article/1002443 (дата звернення: 22.08.2025).
70. Konyev A. et al. Improving the quality of housing and communal services in Ukraine. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2022. Vol. X (exact issue), Pp. 363–377.
71. Enhancing housing and communal services delivery in Ukraine: an integrated framework for risk, stakeholder and project prioritization. ResearchGate. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/395169271_Enhancing_housing_and_communal_services_delivery_in_Ukraine_an_integrated_framework_for_risk_stakeholder_and_project_prioritization (дата звернення: 12.08.2025).
72. Improving the quality of housing and communal services… ResearchGate. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/364718907_IMPROVING_THE_

QUALITY_OF_HOUSING_AND_COMMUNAL_SERVICES_IN_UKRAINE (дата звернення: 12.07.2025).

73. Yekimov S. Concession use to improve the housing and communal complex development in Ukraine. E3S Web of Conferences. 2021. Vol. X (Exact issue). URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/57/e3sconf_catpid2021_08011.pdf (дата звернення: 18.07.2025).
74. Towards improving the quality of housing and communal services in Ukraine. ResearchGate. 2022. URL: https://sciendo.com/article/10.15544/mts.2022.37 (дата звернення: 12.08.2025)
75. Analysis of the state of indebtedness of the population for services provided by housing and communal enterprises under martial law. Economy and Society. 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3778 (дата звернення: 6.08.2025).