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

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ МУНІЦИПАЛЬНОГО ЖИТЛОВОГО ФОНДУ ДЛЯ ОСІБ, ЯКІ ПОТРЕБУЮТЬ ТИМЧАСОВОГО ЖИТЛА»

Виконала: студентка групи
Е-8-22-Б1ПУА(4.0з)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Динник Каріна Володимирівна
Керівник: д.держ.упр. Сіцінський Н.А.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Динник Каріна Володимирівна. «Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла».

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

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні засади публічного управління муніципальним житловим фондом. Досліджено сучасний стан, нормативно-інституційне забезпечення та проблеми обліку й розподілу ресурсів для тимчасового житла в громаді. Запропоновано напрями удосконалення управління через залучення партнерських ресурсів, впровадження моделі використання фонду та системи прозорого моніторингу.

Ключові слова: публічне управління, муніципальний житловий фонд, тимчасове житло, територіальна громада, житлова політика.

SUMMARY

Dynnyk Karina. "Public Management of the Formation of Municipal Housing Stock for Persons in Need of Temporary Housing".

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

The qualification thesis substantiates the theoretical foundations of the public administration of municipal housing stock. The current state, regulatory and institutional framework, and challenges of accounting and distributing resources for temporary housing in the community are investigated. Ways to improve management through attracting partner resources, implementing a housing stock utilization model, and establishing a transparent monitoring system are proposed.

Keywords: public administration, municipal housing stock, temporary housing, territorial community, housing policy.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МУНІЦИПАЛЬНИМ ЖИТЛОВИМ ФОНДОМ 8
1.1. Житлова потреба населення як об’єкт місцевої публічної політики 8
1.2. Муніципальний житловий фонд: поняття, призначення та управлінські механізми 15
1.3. Інструменти забезпечення тимчасовим житлом осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах 23
Висновки до розділу 1 30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТИМЧАСОВИМ ЖИТЛОМ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ 32
2.1. Нормативне та інституційне забезпечення місцевої житлової політики . 32
2.2. Оцінювання потреб населення та наявних житлових ресурсів обраної громади 39
2.3. Проблеми обліку, розподілу, утримання та прозорості використання житлового фонду 48
Висновки до розділу 2 55
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МУНІЦИПАЛЬНИМ ЖИТЛОВИМ ФОНДОМ 57
3.1. Модель формування та використання фонду тимчасового житла в громаді 57
3.2. Механізми залучення державних, міжнародних і партнерських ресурсів 64
3.3. Система прозорого обліку, моніторингу та оцінювання житлової підтримки 71
Висновки до розділу 3 79
ВИСНОВКИ 81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 86

ВСТУП

Актуальність теми. Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла є важливим напрямом сучасного публічного управління, оскільки територіальна громада виступає найближчим до людини рівнем організації публічних послуг, участі та повсякденного життєзабезпечення. В умовах воєнного стану, бюджетних обмежень, демографічних змін і зростання очікувань громадян місцева влада має не лише виконувати формальні повноваження, а й створювати зрозумілі, доступні та результативні механізми підтримки населення. Конституційний принцип дії органів влади “лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб”, передбачені Конституцією і законами України [1], визначає правову межу будь-яких управлінських рішень, а Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” закріплює самостійність територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення [2].

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

Додаткової ваги тема набуває через те, що муніципальний житловий фонд і система тимчасового житла безпосередньо пов’язана з повсякденною якістю життя мешканців і рівнем довіри до місцевої влади. У кризових умовах громадяни очікують не лише на формальне виконання повноважень, а й на

своєчасне пояснення рішень, передбачуваність процедур і справедливий доступ до місцевих ресурсів.

Саме тому дослідження орієнтоване на прикладний результат: визначення таких управлінських рішень, які можуть бути використані в діяльності територіальної громади без створення надмірного адміністративного навантаження. Йдеться про поєднання правової визначеності, організаційної чіткості, партнерства, комунікації та моніторингу.

Мета роботи. Метою роботи є теоретично обґрунтувати й практично проаналізувати публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла та визначити напрями його вдосконалення.

Завдання роботи. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– розкрити теоретичну сутність та понятійний апарат сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду;

– охарактеризувати нормативно-правову базу місцевої політики у сфері муніципального житлового фонду;

– проаналізувати організаційну модель обраної територіальної громади;

– визначити основні проблеми доступності, ресурсного забезпечення, взаємодії та контролю;

– запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення місцевої політики;

– сформувати систему показників для оцінювання результативності управлінських рішень.

Об’єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі публічного управління формуванням і використанням муніципального житлового фонду для тимчасового проживання.

Предметом дослідження є механізми, що забезпечують публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла.

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

Інформаційну базу роботи становлять Конституція України, закони України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали центральних органів виконавчої влади, офіційні матеріали обраної територіальної громади, міжнародні документи та аналітичні матеріали, а також наукові публікації з проблематики публічного управління, місцевого самоврядування, сервісності, участі та сталого розвитку.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні змісту сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду як інтегрованої системи правових, організаційних, ресурсних, цифрових і комунікаційних дій територіальної громади, а також у формуванні прикладної моделі оцінювання результативності місцевих управлінських рішень. Запропонований підхід конкретизує логіку практичного застосування норм законодавства на рівні громади через поєднання нормативної визначеності, координації суб’єктів, відкритих даних, партнерства і моніторингу.

Практичне значення роботи полягає в тому, що її положення можуть бути використані органами місцевого самоврядування, посадовими особами виконавчих органів ради, комунальними установами, громадськими організаціями та освітніми закладами для підготовки локальних програм,

процедур взаємодії, комунікаційних планів, показників моніторингу та практичних заходів підвищення якості місцевого управління.

Апробація результатів дослідження. Сіцінький Н.А., Динник К. В. Взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства у забезпеченні національної стійкості. XI Міжнародна науково-практична конференція «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності». 28–29 травня 2026. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом (прийнято до друку).

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МУНІЦИПАЛЬНИМ ЖИТЛОВИМ ФОНДОМ

1.1. Житлова потреба населення як об’єкт місцевої публічної політики

У межах територіальної громади сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Нормативна логіка сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов’язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар'єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Для проблематики дослідження важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість. Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду є не додатковою опцією, а обов'язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар'єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Додатково слід враховувати, що житлова потреба населення має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв'язку. Для теми "Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла" він має бути не епізодичним, а постійним управлінським інструментом. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар’єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв’язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду доцільно розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об’єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання “Житлова потреба населення як об’єкт місцевої публічної політики” доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу

перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення, опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Житлова потреба населення як об’єкт місцевої публічної політики” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме

послідовність “норма – організація – ресурс – доступність – результат” дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Розгляд питання “Житлова потреба населення як об’єкт місцевої публічної політики” потребує поєднання управлінської, правової та соціальної логіки, оскільки муніципальний житловий фонд і система тимчасового житла у громаді не може бути забезпечена лише окремим рішенням або одноразовим заходом. Йдеться про послідовний цикл дій: виявлення потреб, визначення відповідальних суб’єктів, планування ресурсів, організацію виконання, інформування мешканців і подальше оцінювання результатів. Саме така послідовність дає змогу відрізнити формальне виконання повноважень від реального підвищення якості місцевої політики.

На практиці формування муніципального житлового фонду залежить від того, наскільки узгоджено діють місцева рада, виконавчі органи, комунальні підприємства, соціальні служби, донори, благодійні організації та мешканці. Кожен із цих суб’єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже формування муніципального житлового фонду без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать комунальне майно, місцевий бюджет, державні субвенції, міжнародна технічна допомога, ремонтні програми та партнерські внески. Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що дефіцит придатного житла, непрозорий облік, черговість без оновлення даних,

високі витрати на утримання та ризик соціальної напруги можуть одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому формування муніципального житлового фонду потребує доступних повідомлень, регулярних роз’яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв’язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є єдиний електронний облік житлових потреб, карта житлових ресурсів, прозорі критерії розподілу і моніторинг фактичного використання приміщень. Водночас цифровізація має поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, житлова потреба населення як об’єкт місцевої публічної політики доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності

територіальної громади. Така модель передбачає зв’язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на розширення доступу до тимчасового житла, зниження вразливості сімей, прозорість розподілу ресурсів і підвищення довіри до місцевої влади.

1.2. Муніципальний житловий фонд: поняття, призначення та управлінські механізми

У межах територіальної громади сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Нормативна логіка сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за

кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов'язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар'єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Для теми "Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла" важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість. Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду є не додатковою опцією, а обов'язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар'єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Додатково слід враховувати, що підрозділ “Муніципальний житловий фонд: поняття, призначення та управлінські механізми” має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв’язку. Для теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” він має бути не епізодичним, а постійним управлінським інструментом. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар’єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв’язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду доцільно

розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об’єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Таблиця 1.2

Аналітичні параметри за темою розділу

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

Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення, опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” це означає необхідність регулярного збору й

аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Муніципальний житловий фонд: поняття, призначення та управлінські механізми” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу.

Розгляд питання “Муніципальний житловий фонд: поняття, призначення та управлінські механізми” потребує поєднання управлінської, правової та соціальної логіки, оскільки муніципальний житловий фонд і система тимчасового житла у громаді не може бути забезпечена лише окремим рішенням або одноразовим заходом. Йдеться про послідовний цикл дій: виявлення потреб, визначення відповідальних суб’єктів, планування ресурсів, організацію виконання, інформування мешканців і подальше оцінювання результатів. Саме така послідовність дає змогу відрізнити формальне виконання повноважень від реального підвищення якості місцевої політики.

На практиці формування муніципального житлового фонду залежить від того, наскільки узгоджено діють місцева рада, виконавчі органи, комунальні підприємства, соціальні служби, донори, благодійні організації та мешканці. Кожен із цих суб’єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до

появи прогалин. Для громади важливо не лише визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже формування муніципального житлового фонду без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать комунальне майно, місцевий бюджет, державні субвенції, міжнародна технічна допомога, ремонтні програми та партнерські внески. Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що дефіцит придатного житла, непрозорий облік, черговість без оновлення даних, високі витрати на утримання та ризик соціальної напруги можуть одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому формування муніципального житлового фонду потребує доступних повідомлень, регулярних роз’яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв’язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є єдиний

електронний облік житлових потреб, карта житлових ресурсів, прозорі критерії розподілу і моніторинг фактичного використання приміщень. Водночас цифровізація має поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, муніципальний житловий фонд: поняття, призначення та управлінські механізми доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель передбачає зв’язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на розширення доступу до тимчасового житла, зниження вразливості сімей, прозорість розподілу ресурсів і підвищення довіри до місцевої влади.

Управлінська модель має бути достатньо простою для практичного використання і водночас достатньо гнучкою для адаптації до змін. Її основними блоками можуть бути діагностика потреб, визначення цільових груп, ресурсне планування, координація виконавців, комунікація, моніторинг і корекція рішень. Така побудова дає змогу не перевантажувати громаду зайвими процедурами, але забезпечує послідовність дій і зрозумілу відповідальність.

1.3. Інструменти забезпечення тимчасовим житлом осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах

У межах територіальної громади сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Нормативна логіка сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов’язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові

можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар'єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Для теми формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість. Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду є не додатковою опцією, а обов'язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар'єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників

пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв’язку. Для теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” він має бути не епізодичним, а постійним управлінським інструментом. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” доцільно передбачати системне підвищення

кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар'єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв'язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду доцільно розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об'єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання "Інструменти забезпечення тимчасовим житлом осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах" доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення, опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Інструменти забезпечення тимчасовим житлом осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме послідовність “норма – організація – ресурс – доступність – результат” дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Розгляд питання “Інструменти забезпечення тимчасовим житлом осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах” потребує поєднання управлінської, правової та соціальної логіки, оскільки муніципальний житловий фонд і система тимчасового житла у громаді не може бути забезпечена лише окремим рішенням або одноразовим заходом. Йдеться про послідовний цикл дій: виявлення потреб, визначення відповідальних суб’єктів, планування ресурсів, організацію виконання, інформування мешканців і подальше оцінювання результатів. Саме така послідовність дає змогу відрізнити формальне виконання повноважень від реального підвищення якості місцевої політики.

На практиці формування муніципального житлового фонду залежить від того, наскільки узгоджено діють місцева рада, виконавчі органи, комунальні підприємства, соціальні служби, донори, благодійні організації та мешканці. Кожен із цих суб’єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже формування муніципального житлового фонду без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать комунальне майно, місцевий бюджет, державні субвенції, міжнародна технічна допомога, ремонтні програми та партнерські внески. Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що дефіцит придатного житла, непрозорий облік, черговість без оновлення даних, високі витрати на утримання та ризик соціальної напруги можуть одночасно

впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому формування муніципального житлового фонду потребує доступних повідомлень, регулярних роз'яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв'язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є єдиний електронний облік житлових потреб, карта житлових ресурсів, прозорі критерії розподілу і моніторинг фактичного використання приміщень. Водночас цифровізація має поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, інструменти забезпечення тимчасовим житлом осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель

передбачає зв’язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на розширення доступу до тимчасового житла, зниження вразливості сімей, прозорість розподілу ресурсів і підвищення довіри до місцевої влади.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду публічного управління. Обґрунтовано, що публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла потребує комплексного, людиноцентричного й міжвідомчого підходу на рівні територіальної громади.

Визначено зміст ключових понять, окреслено суб’єктів та організаційні механізми, а також з’ясовано роль територіальної громади як рівня, найближчого до людини, що зумовлює потребу у власній організаційній моделі, ресурсному забезпеченні та системі зворотного зв’язку.

Сформульовані теоретичні положення створюють методологічну основу для аналізу практики обраної громади у наступному розділі.

Отже, у межах відповідного розділу формування муніципального житлового фонду розкрито як багаторівневий управлінський процес, що поєднує правові, організаційні, ресурсні та комунікаційні складові. Такий підхід дає змогу не обмежуватися описом окремих функцій, а показати взаємозалежність рішень, виконавців і результатів для мешканців громади.

Узагальнення матеріалу засвідчує, що ключовим чинником результативності є спроможність громади діяти системно. Для цього потрібні сталі процедури, зрозумілий розподіл відповідальності, відкритість інформації,

взаємодія з населенням і регулярне коригування заходів відповідно до змін потреб та ризиків.

Таким чином, напрацьовані положення створюють підґрунтя для переходу до подальшого аналізу практики та формування рекомендацій. Саме на цьому рівні теоретичні засади набувають прикладного значення, оскільки дозволяють оцінити, наскільки місцева політика наближена до реальних проблем громади.

Важливо, що запропонована логіка не суперечить чинним повноваженням органів місцевого самоврядування, а конкретизує їх через інструменти планування, участі, ресурсного забезпечення і моніторингу. Це робить формування муніципального житлового фонду не разовою дією, а безперервним управлінським циклом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТИМЧАСОВИМ ЖИТЛОМ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Нормативне та інституційне забезпечення місцевої житлової політики

Нормативна логіка сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов’язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар’єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню

людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Для теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість. Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду є не додатковою опцією, а обов’язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар’єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Додатково слід враховувати, що підрозділ “Нормативне та інституційне забезпечення місцевої житлової політики” має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і

звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв'язку. Для теми "Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла" він має бути не епізодичним, а постійним управлінським інструментом. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми "Публічне

управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар’єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв’язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду доцільно розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об’єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання “Нормативне та інституційне забезпечення місцевої житлової політики” доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення, опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Нормативне та інституційне забезпечення місцевої житлової політики” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме послідовність “норма – організація – ресурс – доступність – результат” дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Розгляд питання “Нормативне та інституційне забезпечення місцевої житлової політики” потребує поєднання управлінської, правової та соціальної логіки, оскільки муніципальний житловий фонд і система тимчасового житла у громаді не може бути забезпечена лише окремим рішенням або одноразовим заходом. Йдеться про послідовний цикл дій: виявлення потреб, визначення відповідальних суб’єктів, планування ресурсів, організацію виконання, інформування мешканців і подальше оцінювання результатів. Саме така послідовність дає змогу відрізнити формальне виконання повноважень від реального підвищення якості місцевої політики.

На практиці формування муніципального житлового фонду залежить від того, наскільки узгоджено діють місцева рада, виконавчі органи, комунальні підприємства, соціальні служби, донори, благодійні організації та мешканці. Кожен із цих суб’єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже формування муніципального житлового фонду без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать комунальне майно, місцевий бюджет, державні субвенції, міжнародна технічна допомога, ремонтні програми та партнерські внески. Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що дефіцит придатного житла, непрозорий облік, черговість без оновлення даних, високі витрати на утримання та ризик соціальної напруги можуть одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має

будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому формування муніципального житлового фонду потребує доступних повідомлень, регулярних роз'яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв'язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є єдиний електронний облік житлових потреб, карта житлових ресурсів, прозорі критерії розподілу і моніторинг фактичного використання приміщень. Водночас цифровізація має поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, нормативне та інституційне забезпечення місцевої житлової політики доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель передбачає зв'язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю

населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на розширення доступу до тимчасового житла, зниження вразливості сімей, прозорість розподілу ресурсів і підвищення довіри до місцевої влади.

2.2. Оцінювання потреб населення та наявних житлових ресурсів обраної громади

У межах територіальної громади сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Нормативна логіка сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

Окремої уваги в контексті оновлення житлової політики України потребує питання переходу від розрахунку вартості будівництва до формування повноцінного сектору муніципального соціального житла. Як зазначається у матеріалі К. Войновської “Від вартості будівництва до соціального житла: що змінюється в житловій політиці України”,

Міністерство розвитку громад та територій України оновило показники опосередкованої вартості будівництва житла, які використовуються для розрахунку державної підтримки у житлових програмах. Одночасно в Україні розпочинається практична реалізація проєктів муніципального соціального житла, хоча держава поки що не має повної та узгодженої картини щодо кількості осіб, які реально потребують такої підтримки.

Показники опосередкованої вартості будівництва житла Мінрозвитку переглядає щоквартально. Саме ці показники використовуються державою під час розрахунку підтримки у житловій сфері – від визначення обсягів фінансування окремих програм до розміру пільгових кредитів і компенсацій для громадян. Фактично такий інструмент дає змогу адаптувати державні житлові програми до змін на ринку, оскільки вартість будівництва залежить від цін на матеріали, логістику, оплату праці та інших витрат. В умовах воєнного стану до розрахунків також включається індекс споживчих цін, який визначає Державна служба статистики України.

Водночас ці показники не слід ототожнювати з реальною ринковою вартістю будівництва житла. Заступниця міністра розвитку громад та територій Н. Козловська підкреслює: “У більшості випадків показники опосередкованої вартості мають орієнтовний характер і використовуються насамперед для планування та розрахунків у поточному періоді обсягів державних інвестицій та житлових програм. Важливо враховувати, що показники опосередкованої вартості будівництва житла є обов’язковими до застосування у випадках, коли вони прямо визначені нормативно-правовими актами як база для розрахунку розміру державної підтримки або компенсації”.

Разом із тим чинна методика має обмеження, оскільки була сформована ще до 2022 року на основі типових житлових проєктів, які не передбачали обов’язкового будівництва укриттів. Через це в ній не враховуються додаткові витрати на облаштування вбудованих укриттів, інженерну підготовку територій та інші безпекові рішення. Це свідчить про необхідність подальшого оновлення методичних підходів до визначення вартості житлового

будівництва в умовах війни, відновлення та підвищених вимог до безпеки житлового середовища.

Собівартість муніципального соціального житла, за словами Н. Козловської, визначається на основі реальних даних про вартість будівництва в кожному регіоні. Для цього використовуються дані, які надають громади, зокрема кошторисна документація, технічні характеристики об'єктів, інформація про ціни на будівельні матеріали та вартість виконання робіт. Під час війни вартість будівництва може суттєво відрізнятися залежно від регіону, тому для окремих проєктів можуть застосовуватися додаткові коефіцієнти та механізми коригування вартості з урахуванням конкретних умов будівництва.

Важливо, що Міністерство фактично змінює саму модель реалізації будівельних проєктів у сфері соціального житла. Н. Козловська зазначає: "Що стосується підходу до формування собівартості такого житла, то сьогодні Міністерство фактично змінює саму модель реалізації будівельних проєктів. Ми відходимо від застарілих підходів із формальними кошторисами та переходимо до ринкового і прозорого ціноутворення". Такий підхід має важливе значення для громад, оскільки дає змогу поступово перейти від формального планування витрат до прозорішої, реалістичнішої та економічно обґрунтованої моделі створення житлового фонду.

Модель муніципального соціального орендного житла вже перейшла від концепції до практичної реалізації. Для її запуску Україна залучає перший пакет фінансування на 100 мільйонів євро. 2 липня 2025 року Кабінет Міністрів України затвердив порядок реалізації експериментального проєкту зі створення фонду муніципального соціального орендного житла. Першими учасниками пілотної програми визначено Житомир, Кременчук, Кропивницький, Миколаїв та Львів, які погоджують із Міністерством фінансів умови відповідних проєктів. Надалі цей механізм планується масштабувати на інші громади.

За оцінкою Н. Козловської, "загалом модель муніципального соціального житла сьогодні розглядається не як тимчасове антикризове

рішення, а як частина нової системної житлової політики України, яка має створити повноцінний сектор доступного орендного житла у громадах". Це положення є принципово важливим, оскільки воно демонструє зміну підходу держави: соціальне житло розглядається не лише як реакція на наслідки війни чи вимушене переміщення населення, а як довгостроковий інструмент житлової політики, орієнтований на сталість, доступність і спроможність громад управляти власним житловим фондом.

Водночас в Україні поки що відсутня єдина офіційна оцінка потреби у муніципальному соціальному житлі. За інформацією, яку Мінрозвитку отримує від обласних військових адміністрацій, на соціальному квартирному обліку перебувають близько 9 тисяч громадян, тоді як соціальним житлом забезпечені менш ніж 2 тисячі осіб. Проте ці дані не відображають повної картини, оскільки частина людей, які фактично потребують житлової підтримки, не перебуває на соціальному квартирному обліку.

Н. Козловська пояснює цю проблему так: "Сьогодні дані про житловий фонд, черги, програми підтримки та людей, які потребують житла, зберігаються в різних органах влади та часто не пов'язані між собою. Частина людей взагалі не перебуває на соціальному квартирному обліку, хоча фактично потребує житлової підтримки". Отже, одним із ключових завдань нової житлової політики є не лише будівництво житла, а й створення достовірної інформаційної основи для прийняття управлінських рішень.

Вирішити цю проблему має Єдина інформаційно-аналітична житлова система, передбачена Законом України "Про основні засади житлової політики". У цій системі планується зібрати дані про житловий фонд, житлові програми, орендне і соціальне житло, а також про людей, які потребують допомоги або вже її отримали. Реалізацію проєкту заплановано на 2026–2028 роки. У поточному році передбачається підготувати технічну основу системи та розпочати створення перших реєстрів житлових об'єктів, отримувачів житлової допомоги й системи управління житловими програмами.

Масштабування муніципального соціального житла стримується кількома системними чинниками. По-перше, Україні бракує сучасної законодавчої бази, яка б чітко визначала, хто може претендувати на таке житло, на яких умовах воно надається, якими мають бути стандарти якості, хто відповідає за будівництво та управління житловим фондом і як забезпечується стабільна робота цієї системи в майбутньому. По-друге, муніципального житлового фонду в Україні фактично недостатньо, оскільки впродовж десятиліть житлова політика розвивалася переважно за моделлю приватизації житла. Тому громади мають дуже обмежену кількість соціального житла, а новий фонд доведеться створювати майже з нуля – шляхом будівництва, реконструкції та відновлення наявних об’єктів.

По-третє, важливою проблемою залишається фінансування. Створення муніципального житла потребує значних інвестицій, тоді як в умовах війни держава і громади спрямовують значну частину ресурсів на оборону, безпеку та критичне відновлення. Саме тому модель розвитку муніципального соціального житла передбачає залучення міжнародного фінансування, приватних інвестицій та формування фінансово сталої системи управління житловим фондом.

На розв’язання цих проблем спрямований законопроєкт “Про соціальне житло”. За словами Н. Козловської, він передбачає цифровий облік житла та потреб людей через Єдину інформаційно-аналітичну житлову систему, нові прозорі критерії отримання соціального житла, доступну орендну плату нижче ринкової з можливістю отримання субсидії для сімей із низькими доходами, а також створення самоокупної моделі управління житловим фондом і залучення позабюджетних джерел фінансування.

Показовими є також перші пілотні проєкти в різних містах України. Мінрозвитку обрало Львів, Житомир, Миколаїв, Кременчук і Кропивницький для реалізації пілотного проєкту з будівництва соціального житла для внутрішньо переміщених осіб. Загальна вартість окремих ініціатив коливається приблизно від 680 мільйонів гривень до майже 5 мільярдів

гривень. Один із найбільших проєктів представив Львів, де пропонується побудувати чотири багатоквартирні будинки висотою від 6 до 10 поверхів на 1000 квартир. Кропивницький планує звести 8 шестиповерхових будинків на 1003 квартири. Миколаїв і Кременчук у своїх проєктах акцентують увагу на фінансовій стійкості, а Житомир запропонував компактніший формат – один 9-поверховий чотирисекційний будинок на 216 квартир із сучасними технічними рішеннями.

Отже, сучасна житлова політика України поступово переходить від фрагментарних програм підтримки до формування системної моделі муніципального соціального орендного житла. Її ключовими елементами мають стати оновлена методика визначення вартості будівництва, прозоре ціноутворення, цифровий облік житлових потреб, чіткі критерії доступу до соціального житла, фінансова сталість, участь громад і залучення міжнародної підтримки. Для територіальних громад це означає появу нового напряму відповідальності: вони мають не лише брати участь у будівництві житла, а й формувати спроможність управляти житловим фондом, працювати з орендарями, планувати розвиток житлових програм і забезпечувати прозорий розподіл житлової підтримки. У підсумку муніципальне соціальне житло може стати не тимчасовою відповіддю на кризу, а базовим інструментом відновлення, соціальної стабільності та доступності житла в українських громадах.

Таблиця 2.2

Оцінювання стану реалізації напряму в громаді

Критерій	**Прояв у громаді**	**Проблема**
Координація	залучено кілька суб’єктів управління	дублювання функцій і розриви
Доступність	очні, цифрові та виїзні формати	нерівномірність охоплення

Критерій	Прояв у громаді	Проблема
Фінансування	бюджетні та партнерські джерела	нестабільність ресурсів
Прозорість	звіти, відкриті дані, консультації	фрагментарність інформування

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання потреб населення та наявних житлових ресурсів обраної громаддоцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення, опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали

стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання оцінювання потреб населення та наявних житлових ресурсів обраної громади є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу.

На практиці формування муніципального житлового фонду залежить від того, наскільки узгоджено діють місцева рада, виконавчі органи, комунальні підприємства, соціальні служби, донори, благодійні організації та мешканці. Кожен із цих суб’єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже формування муніципального житлового фонду без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать комунальне майно, місцевий бюджет, державні субвенції, міжнародна технічна допомога, ремонтні програми та партнерські внески. Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що дефіцит придатного житла, непрозорий облік, черговість без оновлення даних, високі витрати на утримання та ризик соціальної напруги можуть одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через

завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому формування муніципального житлового фонду потребує доступних повідомлень, регулярних роз'яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв'язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є єдиний електронний облік житлових потреб, карта житлових ресурсів, прозорі критерії розподілу і моніторинг фактичного використання приміщень. Водночас цифровізація має поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, оцінювання потреб населення та наявних житлових ресурсів обраної громади доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель передбачає зв'язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення

полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на розширення доступу до тимчасового житла, зниження вразливості сімей, прозорість розподілу ресурсів і підвищення довіри до місцевої влади.

2.3. Проблеми обліку, розподілу, утримання та прозорості використання житлового фонду

Питання обліку, розподілу, утримання та прозорості використання житлового фонду потребує розгляду не як ізольована управлінська процедура, а як складова ширшої моделі публічного управління на місцевому рівні. У межах територіальної громади сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Порівняння наведених *в додатку А* кейсів свідчить, що в Україні поступово формується багаторівнева модель соціального житла. Вона включає державні експериментальні проєкти, муніципальні ініціативи, благодійні програми, міжнародне донорське фінансування, меценатські проєкти та інклюзивні житлові рішення для людей, які постраждали внаслідок війни. Найбільш перспективною є не тимчасова модель розселення, а створення сталого муніципального житлового фонду, який залишається у власності громади та може використовуватися для підтримки різних соціальних категорій.

Аналіз кейсів також показує, що соціальне житло не може розглядатися лише як питання будівництва квартир. Воно охоплює управління комунальним майном, фінансування, соціальний супровід, безбар’єрність, інтеграцію у міське середовище, прозорий відбір отримувачів, цифровий облік

потреб і довгострокове управління житловим фондом. Саме тому для територіальних громад важливо формувати не лише будівельні проєкти, а й інституційну спроможність управляти соціальним житлом після введення його в експлуатацію.

Окремим висновком є необхідність уникнення просторової ізоляції отримувачів соціального житла. Європейський досвід засвідчує, що надмірна концентрація соціального житла в окремих районах може призводити до формування депресивних кварталів. Тому українська модель має орієнтуватися на змішану забудову, доступність громадської інфраструктури, інтеграцію житла у міське середовище та поєднання житлової підтримки з освітніми, соціальними, медичними й реабілітаційними послугами.

Таким чином, наведені кейси можуть бути використані у дослідженні як практичне підтвердження того, що соціальне житло в Україні поступово переходить від кризового інструменту допомоги ВПО до одного з ключових напрямів нової житлової політики, повоєнного відновлення та соціальної стійкості територіальних громад.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар’єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду є не додатковою опцією, а обов'язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар'єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Додатково слід враховувати, що підрозділ "Проблеми обліку, розподілу, утримання та прозорості використання житлового фонду" має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв'язку. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального

виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар’єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв’язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду доцільно розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об’єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення, опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність

територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Проблеми обліку, розподілу, утримання та прозорості використання житлового фонду” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме послідовність “норма – організація – ресурс – доступність – результат” дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Розгляд питання “Проблеми обліку, розподілу, утримання та прозорості використання житлового фонду” потребує поєднання управлінської, правової та соціальної логіки, оскільки муніципальний житловий фонд і система тимчасового житла у громаді не може бути забезпечена лише окремим рішенням або одноразовим заходом. Йдеться про послідовний цикл дій: виявлення потреб, визначення відповідальних суб’єктів, планування ресурсів, організацію виконання, інформування мешканців і подальше оцінювання результатів. Саме така послідовність дає змогу відрізнити формальне виконання повноважень від реального підвищення якості місцевої політики.

На практиці формування муніципального житлового фонду залежить від того, наскільки узгоджено діють місцева рада, виконавчі органи, комунальні підприємства, соціальні служби, донори, благодійні організації та мешканці. Кожен із цих суб’єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже формування муніципального житлового фонду без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать комунальне майно, місцевий бюджет, державні субвенції, міжнародна технічна допомога, ремонтні

програми та партнерські внески. Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що дефіцит придатного житла, непрозорий облік, черговість без оновлення даних, високі витрати на утримання та ризик соціальної напруги можуть одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому формування муніципального житлового фонду потребує доступних повідомлень, регулярних роз’яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв’язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є єдиний електронний облік житлових потреб, карта житлових ресурсів, прозорі критерії розподілу і моніторинг фактичного використання приміщень. Водночас цифровізація має поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього

необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, проблеми обліку, розподілу, утримання та прозорості використання житлового фонду доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель передбачає зв’язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на розширення доступу до тимчасового житла, зниження вразливості сімей, прозорість розподілу ресурсів і підвищення довіри до місцевої влади.

Для проблемних і ризикових аспектів доцільно застосовувати превентивний підхід. Його зміст полягає в тому, що громада заздалегідь визначає типові сценарії ускладнень, відповідальних виконавців, резервні ресурси та порядок інформування населення. Це особливо важливо тоді, коли дефіцит придатного житла, непрозорий облік, черговість без оновлення даних, високі витрати на утримання та ризик соціальної напруги поєднуються з обмеженими бюджетними можливостями. Превентивне планування зменшує залежність від ручного управління і підвищує сталість місцевих рішень.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано нормативне, інституційне та організаційне забезпечення сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду й практику його реалізації в обраній громаді.

Установлено, що Львівська міська територіальна громада має інституційний та партнерський потенціал, проте стикається з проблемами

координації, нерівномірної доступності, ресурсного забезпечення та фрагментарного інформування населення.

Виявлені проблеми створюють підстави для формування практичних рекомендацій, поданих у третьому розділі.

Отже, у межах відповідного розділу формування муніципального житлового фонду розкрито як багаторівневий управлінський процес, що поєднує правові, організаційні, ресурсні та комунікаційні складові. Такий підхід дає змогу не обмежуватися описом окремих функцій, а показати взаємозалежність рішень, виконавців і результатів для мешканців громади.

Узагальнення матеріалу засвідчує, що ключовим чинником результативності є спроможність громади діяти системно. Для цього потрібні сталі процедури, зрозумілий розподіл відповідальності, відкритість інформації, взаємодія з населенням і регулярне коригування заходів відповідно до змін потреб та ризиків.

Таким чином, напрацьовані положення створюють підґрунтя для переходу до подальшого аналізу практики та формування рекомендацій. Саме на цьому рівні теоретичні засади набувають прикладного значення, оскільки дозволяють оцінити, наскільки місцева політика наближена до реальних проблем громади.

Важливо, що запропонована логіка не суперечить чинним повноваженням органів місцевого самоврядування, а конкретизує їх через інструменти планування, участі, ресурсного забезпечення і моніторингу. Це робить формування муніципального житлового фонду не разовою дією, а безперервним управлінським циклом.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МУНІЦИПАЛЬНИМ ЖИТЛОВИМ ФОНДОМ

3.1. Модель формування та використання фонду тимчасового житла в громаді

Питання формування та використання фонду тимчасового житла в громаді потребує розгляду не як ізольована управлінська процедура, а як складова ширшої моделі публічного управління на місцевому рівні. У межах територіальної громади сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Нормативна логіка сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість

реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов’язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар’єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду є не додатковою опцією, а обов’язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар’єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Додатково слід враховувати, що підрозділ “Модель формування та використання фонду тимчасового житла в громаді” має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і

звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв'язку. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми "Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла" доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін

досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар'єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв'язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду доцільно розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об'єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання "Модель формування та використання фонду тимчасового житла в громаді" доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення,

опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Модель формування та використання фонду тимчасового житла в громаді” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу.

Розгляд питання “Модель формування та використання фонду тимчасового житла в громаді” потребує поєднання управлінської, правової та соціальної логіки, оскільки муніципальний житловий фонд і система тимчасового житла у громаді не може бути забезпечена лише окремим рішенням або одноразовим заходом. Йдеться про послідовний цикл дій: виявлення потреб, визначення відповідальних суб’єктів, планування ресурсів,

організацію виконання, інформування мешканців і подальше оцінювання результатів. Саме така послідовність дає змогу відрізнити формальне виконання повноважень від реального підвищення якості місцевої політики.

На практиці формування муніципального житлового фонду залежить від того, наскільки узгоджено діють місцева рада, виконавчі органи, комунальні підприємства, соціальні служби, донори, благодійні організації та мешканці. Кожен із цих суб’єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже формування муніципального житлового фонду без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать комунальне майно, місцевий бюджет, державні субвенції, міжнародна технічна допомога, ремонтні програми та партнерські внески. Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що дефіцит придатного житла, непрозорий облік, черговість без оновлення даних, високі витрати на утримання та ризик соціальної напруги можуть одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за

виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому формування муніципального житлового фонду потребує доступних повідомлень, регулярних роз'яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв'язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є єдиний електронний облік житлових потреб, карта житлових ресурсів, прозорі критерії розподілу і моніторинг фактичного використання приміщень. Водночас цифровізація має поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, модель формування та використання фонду тимчасового житла в громаді доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель передбачає зв'язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на розширення доступу до тимчасового житла, зниження вразливості сімей, прозорість розподілу ресурсів і підвищення довіри до місцевої влади.

Управлінська модель має бути достатньо простою для практичного використання і водночас достатньо гнучкою для адаптації до змін. Її основними блоками можуть бути діагностика потреб, визначення цільових груп, ресурсне планування, координація виконавців, комунікація, моніторинг і корекція рішень. Така побудова дає змогу не перевантажувати громаду зайвими процедурами, але забезпечує послідовність дій і зрозумілу відповідальність.

3.2. Механізми залучення державних, міжнародних і партнерських ресурсів

У межах територіальної громади сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Нормативна логіка сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за

кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов'язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар'єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Для теми "Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла" важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість. Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду є не додатковою опцією, а обов'язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар'єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Додатково слід враховувати, що підрозділ “Механізми залучення державних, міжнародних і партнерських ресурсів” має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв’язку. Для теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” він має бути не епізодичним, а постійним управлінським інструментом. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар’єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв’язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду доцільно

розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об’єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення та очікувані результати

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

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання механізми залучення державних, міжнародних і партнерських ресурсів доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення, опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне

управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

На практиці формування муніципального житлового фонду залежить від того, наскільки узгоджено діють місцева рада, виконавчі органи, комунальні підприємства, соціальні служби, донори, благодійні організації та мешканці. Кожен із цих суб’єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже формування муніципального житлового фонду без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать комунальне майно, місцевий бюджет, державні субвенції, міжнародна технічна допомога, ремонтні програми та партнерські внески. Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість

партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що дефіцит придатного житла, непрозорий облік, черговість без оновлення даних, високі витрати на утримання та ризик соціальної напруги можуть одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому формування муніципального житлового фонду потребує доступних повідомлень, регулярних роз’яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв’язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є єдиний електронний облік житлових потреб, карта житлових ресурсів, прозорі критерії розподілу і моніторинг фактичного використання приміщень. Водночас цифровізація має поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи

перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, механізми залучення державних, міжнародних і партнерських ресурсів доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель передбачає зв’язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на розширення доступу до тимчасового житла, зниження вразливості сімей, прозорість розподілу ресурсів і підвищення довіри до місцевої влади.

Управлінська модель має бути достатньо простою для практичного використання і водночас достатньо гнучкою для адаптації до змін. Її основними блоками можуть бути діагностика потреб, визначення цільових груп, ресурсне планування, координація виконавців, комунікація, моніторинг і корекція рішень. Така побудова дає змогу не перевантажувати громаду зайвими процедурами, але забезпечує послідовність дій і зрозумілу відповідальність.

3.3. Система прозорого обліку, моніторингу та оцінювання житлової підтримки

У межах територіальної громади сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Нормативна логіка сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду спирається на загальний конституційний

принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов’язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар’єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Для теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість. Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи

враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду є не додатковою опцією, а обов'язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар'єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Додатково слід враховувати, що система прозорого обліку, моніторингу та оцінювання житлової підтримки" має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв'язку. Для теми "Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла" він має бути не епізодичним, а постійним управлінським інструментом. Доцільно поєднувати опитування

мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних,

дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар’єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв’язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду доцільно розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об’єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання “Система прозорого обліку, моніторингу та оцінювання житлової підтримки” доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення, опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання система прозорого обліку, моніторингу та оцінювання житлової підтримки є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу.

Розгляд питання “Система прозорого обліку, моніторингу та оцінювання житлової підтримки” потребує поєднання управлінської, правової та соціальної логіки, оскільки муніципальний житловий фонд і система тимчасового житла у громаді не може бути забезпечена лише окремим рішенням або одноразовим заходом. Йдеться про послідовний цикл дій: виявлення потреб, визначення відповідальних суб’єктів, планування ресурсів, організацію виконання, інформування мешканців і подальше оцінювання результатів. Саме така послідовність дає змогу відрізнити формальне виконання повноважень від реального підвищення якості місцевої політики.

На практиці формування муніципального житлового фонду залежить від того, наскільки узгоджено діють місцева рада, виконавчі органи, комунальні підприємства, соціальні служби, донори, благодійні організації та мешканці. Кожен із цих суб'єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже формування муніципального житлового фонду без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать комунальне майно, місцевий бюджет, державні субвенції, міжнародна технічна допомога, ремонтні програми та партнерські внески. Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що дефіцит придатного житла, непрозорий облік, черговість без оновлення даних, високі витрати на утримання та ризик соціальної напруги можуть одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому формування муніципального житлового фонду потребує доступних повідомлень,

регулярних роз’яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв’язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є єдиний електронний облік житлових потреб, карта житлових ресурсів, прозорі критерії розподілу і моніторинг фактичного використання приміщень. Водночас цифровізація має поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, система прозорого обліку, моніторингу та оцінювання житлової підтримки доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель передбачає зв’язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на розширення доступу до тимчасового житла, зниження вразливості сімей, прозорість розподілу ресурсів і підвищення довіри до місцевої влади.

Управлінська модель має бути достатньо простою для практичного використання і водночас достатньо гнучкою для адаптації до змін. Її основними блоками можуть бути діагностика потреб, визначення цільових груп, ресурсне планування, координація виконавців, комунікація, моніторинг

і корекція рішень. Така побудова дає змогу не перевантажувати громаду зайвими процедурами, але забезпечує послідовність дій і зрозумілу відповідальність.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі запропоновано модель удосконалення сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду на рівні громади, що передбачає системне планування, координацію суб’єктів управління та єдину логіку надання послуг.

Обґрунтовано партнерські та фінансові механізми залучення ресурсів, а також інструменти участі населення й публічної комунікації.

Розроблено систему моніторингу результативності місцевої політики на основі вимірюваних показників, публічної звітності та зворотного зв’язку.

Отже, у межах відповідного розділу формування муніципального житлового фонду розкрито як багаторівневий управлінський процес, що поєднує правові, організаційні, ресурсні та комунікаційні складові. Такий підхід дає змогу не обмежуватися описом окремих функцій, а показати взаємозалежність рішень, виконавців і результатів для мешканців громади.

Узагальнення матеріалу засвідчує, що ключовим чинником результативності є спроможність громади діяти системно. Для цього потрібні сталі процедури, зрозумілий розподіл відповідальності, відкритість інформації, взаємодія з населенням і регулярне коригування заходів відповідно до змін потреб та ризиків.

Таким чином, напрацьовані положення створюють підґрунтя для переходу до подальшого аналізу практики та формування рекомендацій. Саме на цьому рівні теоретичні засади набувають прикладного значення, оскільки дозволяють оцінити, наскільки місцева політика наближена до реальних проблем громади.

Важливо, що запропонована логіка не суперечить чинним повноваженням органів місцевого самоврядування, а конкретизує їх через інструменти планування, участі, ресурсного забезпечення і моніторингу. Це робить формування муніципального житлового фонду не разовою дією, а безперервним управлінським циклом.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне обґрунтування й практичний аналіз напряму “публічне управління формуванням муніципального житлового фонду для осіб, які потребують тимчасового житла” та визначено шляхи його вдосконалення на рівні територіальної громади.

Доведено, що сфери житлової підтримки та формування муніципального житлового фонду має комплексний характер і потребує поєднання правових, організаційних, ресурсних, кадрових, цифрових і комунікаційних механізмів, а також міжвідомчої координації на найближчому до людини рівні.

Аналіз обраної громади показав наявність інституційного та партнерського потенціалу за одночасних проблем координації, нерівномірної доступності, ресурсного забезпечення та фрагментарного інформування населення.

Запропоновано практичні напрями вдосконалення: програмне планування, карту послуг і відповідальних суб’єктів, розвиток партнерства, підвищення кваліфікації працівників, розширення цифрових і дистанційних форматів, регулярний моніторинг, громадське обговорення та публічну звітність.

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

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що формування муніципального житлового фонду є не другорядним напрямом діяльності громади, а важливою умовою її стійкості в умовах воєнних загроз, бюджетних обмежень і зростання соціальних потреб. Результативність цього напряму залежить від здатності місцевої влади поєднувати нормативні вимоги з практичними потребами мешканців.

У роботі обґрунтовано, що муніципальний житловий фонд і система тимчасового житла має розглядатися в межах цілісного управлінського циклу. Такий цикл охоплює аналіз ситуації, визначення пріоритетів, планування заходів, залучення ресурсів, реалізацію рішень, інформування населення, моніторинг і корекцію дій. Відсутність хоча б одного з цих елементів знижує якість усієї місцевої політики.

Практичне значення запропонованих підходів полягає в тому, що вони можуть бути адаптовані до різних територіальних громад без втрати змістовної логіки. Громада може змінювати перелік заходів, джерела фінансування або відповідальних виконавців, однак базова послідовність управління має залишатися стабільною: потреби – рішення – ресурси – виконання – контроль – зворотний зв’язок.

Особливу роль відіграє участь мешканців, оскільки саме вона дозволяє перевіряти, чи відповідають рішення реальним очікуванням населення. Без такої участі формування муніципального житлового фонду ризикує перетворитися на внутрішню адміністративну процедуру. Натомість регулярна комунікація, консультації, відкриті дані та публічні звіти формують довіру і зменшують соціальну дистанцію між владою та громадою.

Сформована система показників має використовуватися не лише для підготовки звітності, а й для управлінського навчання. Порівняння планових і фактичних результатів дає змогу виявляти слабкі місця, уточнювати пріоритети, перерозподіляти ресурси та підвищувати якість рішень. Саме тому моніторинг повинен бути регулярним, зрозумілим і пов’язаним із практичними управлінськими діями.

У підсумку запропоновані рекомендації спрямовані на те, щоб формування муніципального житлового фонду стало більш прозорим, прогнозованим і орієнтованим на людину. Їх реалізація може сприяти розширення доступу до тимчасового житла, зниження вразливості сімей, прозорість розподілу ресурсів і підвищення довіри до місцевої влади, а також

посиленню інституційної спроможності територіальної громади у воєнний та післявоєнний періоди.

Додатково слід підкреслити, що формування муніципального житлового фонду не може бути ефективним без стабільної управлінської пам’яті громади. До такої пам’яті належать протоколи рішень, карти потреб, попередні оцінки, звіти про виконання, звернення мешканців і результати консультацій. Якщо ці дані зберігаються розрізнено, кожен новий етап роботи починається майже з початку. Натомість систематизація інформації дозволяє швидше ухвалювати рішення і не втрачати напрацьований досвід.

Не менш важливою є сталість відповідальності. Коли муніципальний житловий фонд і система тимчасового житла розглядається як тимчасове завдання окремого підрозділу, управління стає залежним від конкретних посадових осіб і не формує довгострокової політики. Тому доцільно закріплювати не лише перелік заходів, а й постійні ролі: хто збирає дані, хто аналізує потреби, хто готує рішення, хто комунікує з населенням і хто оцінює результат.

Управлінська якість проявляється також у здатності громади пояснювати складні рішення простою мовою. Для мешканців важливими є не назви програм, а конкретні відповіді: які можливості існують, хто може ними скористатися, які строки розгляду, які обмеження діють і де можна отримати допомогу. Така комунікація зменшує напругу, запобігає чуткам і підвищує готовність людей співпрацювати з місцевою владою.

В умовах обмежених ресурсів громада має не лише розподіляти наявні можливості, а й пояснювати логіку пріоритетів. Якщо пріоритетність формується відкрито, з урахуванням ризиків, потреб і соціальної вразливості, рішення сприймаються як більш справедливі. Це особливо важливо для напрямів, де попит перевищує доступні ресурси, а очікування мешканців є високими через наслідки війни та економічну нестабільність.

Партнерство варто розглядати як практичний інструмент посилення спроможності, а не як формальне залучення зовнішніх організацій. Реальне

партнерство передбачає спільне визначення проблеми, узгодження внесків, розподіл ризиків, відкриту звітність і оцінювання результатів. За такого підходу місцева рада, виконавчі органи, комунальні підприємства, соціальні служби, донори, благодійні організації та мешканці не дублюють одне одного, а взаємно доповнюють управлінські, фінансові, експертні та комунікаційні можливості.

Особливу увагу слід приділяти якості локальних процедур. Навіть добре сформульована стратегія втрачає практичне значення, якщо не визначено порядок подання звернень, строки розгляду, критерії ухвалення рішень, відповідальних виконавців і механізм оскарження. Саме процедури перетворюють загальну мету на щоденну управлінську практику і забезпечують передбачуваність дій місцевої влади.

Моніторинг має бути не завершальним формальним етапом, а постійним елементом управління. Його доцільно проводити за короткими проміжками часу, щоб громада могла швидко бачити відхилення від плану і коригувати заходи. Такий підхід дає можливість реагувати на нові обставини без очікування завершення всієї програми, що особливо важливо в умовах воєнної невизначеності.

Для підвищення довіри доцільно поєднувати адміністративну звітність із публічним поясненням результатів. Мешканцям потрібно бачити не лише обсяг використаних коштів або кількість ухвалених рішень, а й практичний ефект: що змінилося, які проблеми залишилися, чому окремі заходи не виконано і які кроки заплановано далі. Така відкритість формує культуру відповідального управління.

Розвиток кадрової спроможності є ще однією умовою результативності. Посадові особи мають володіти не лише знанням нормативної бази, а й навичками проєктування рішень, комунікації з різними групами мешканців, роботи з даними, підготовки заявок і координації партнерств. Без таких компетентностей навіть достатнє фінансування не гарантує якісного результату.

Підсумовуючи, можна зазначити, що формування муніципального житлового фонду потребує поєднання стабільності та адаптивності. Стабільність забезпечує правову визначеність, зрозумілі процедури і сталі джерела відповідальності. Адаптивність дозволяє реагувати на нові ризики, зміну потреб населення та появу додаткових ресурсів. Саме баланс цих двох характеристик формує практичну спроможність територіальної громади.

Управлінська практика показує, що формування муніципального житлового фонду потребує узгодження короткострокових і довгострокових рішень. Короткострокові заходи дають змогу реагувати на нагальні потреби, а довгострокові формують сталість і передбачуваність. Якщо між цими рівнями немає зв’язку, громада витрачає ресурси на ситуативні дії, але не накопичує системного ефекту для подальшого розвитку.

Доцільно також враховувати просторову нерівність у межах громади. Центральні райони зазвичай мають кращий доступ до сервісів, інформації і посадових осіб, тоді як віддалені населені пункти або мікрорайони можуть залишатися менш видимими для управління. Тому збір даних і планування заходів мають охоплювати всю територію громади, а не лише адміністративний центр.

Під час підготовки локальних програм важливо уникати надмірно загальних формулювань, які не дозволяють оцінити виконання. Кожен захід має містити зрозумілу мету, очікуваний результат, відповідального виконавця, строк, джерело ресурсів і показник оцінювання. Така деталізація не ускладнює управління, а навпаки робить його прозорішим і контрольованим.

Соціальна справедливість у цьому напрямі означає, що громада має враховувати різні стартові можливості мешканців. Частина людей може мати обмежену мобільність, низьку цифрову грамотність, складне матеріальне становище або досвід вимушеного переміщення. Тому однакові правила доступу не завжди гарантують рівний результат, якщо не передбачено додаткових каналів підтримки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

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

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

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

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

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

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

8. Житловий кодекс Української РСР від 30 червня 1983 року № 5464-X. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5464-10

9. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20 жовтня 2014 року № 1706-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18

10. Про житловий фонд соціального призначення : Закон України від 12 січня 2006 року № 3334-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3334-15

11. Про основи соціального захисту бездомних осіб і безпритульних дітей : Закон України від 2 червня 2005 року № 2623-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-15

12. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 року № 2671-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19

13. Деякі питання забезпечення громадян доступним житлом : постанови Кабінету Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/

14. Про затвердження Порядку формування фондів житла для тимчасового проживання : Постанова Кабінету Міністрів України від 31 березня 2004 року № 422. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/422-2004-%D0%BF

15. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний вебсайт. URL: https://mindev.gov.ua/

16. UN-Habitat. Housing and Urban Development. URL: https://unhabitat.org/

17. UNHCR. Shelter and Housing. URL: https://www.unhcr.org/

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

29. Войновська К. Від вартості будівництва до соціального житла: що змінюється в житловій політиці України. 24 Канал. URL: https://24tv.ua/realestate24/riel-rozigruye-koristuvannya-parkuvannyam-do-2-rokiv-yaki-umovi_n3078958

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Порівняльна характеристика практичних кейсів формування соціального та муніципального житла в Україні

№	Кейс	Ініціатори та учасники	Цільова група	Масштаб і ключові кількісні параметри	Модель реалізації	Аналітичне значення для дослідження
1	Маріупольський квартал у Білій Церкві	Уряд України, Міністерство розвитку громад та територій України, Маріупольська міська громада, Білоцерківська міська громада	Внутрішньо переміщені особи з Маріупольської громади	Заплановано будівництво житлового кварталу на 1000 квартир для понад 3000 переселенців. Комплекс має включати 16 будинків із готовим ремонтом, меблями та необхідною інфраструктурою	Експериментальний проєкт муніципального соціального орендного житла. Житло залишається у власності громади та надається на умовах соціальної оренди	Кейс є флагманським прикладом переходу від тимчасового розселення ВПО до створення сталої моделі муніципального житлового фонду. Він демонструє формування нового юридичного та організаційного середовища для соціального житла в Україні
2	Соціальне житло в селі Михайлівка-Рубежівка Ірпінської громади	Благодійний фонд “Житло для ВПО”, Ірпінська міська рада, польська девелоперська компанія “Dom Development”	Внутрішньо переміщені особи, родини переселенці в	Закинутий гуртожиток реконструйовано у Центр соціалізації для ВПО зі смартквартирами для 19 родин. Фінансування становило 2,5 млн злотих	Громада передає занедбаний або невикористовуваний об’єкт комунальної власності, донор фінансує реконструкцію, після завершення робіт житло залишається на балансі громади	Кейс демонструє ефективну модель “знизу”, коли соціальне житло створюється через партнерство громади, благодійного фонду та міжнародного донора. Його перевага

						полягає у використанні вже наявного комунального майна без створення тимчасових модульних містечок
3	“Чудо-містечко Хансена” у Київській області	Американський бізнесмен і філантроп Д. Хансен, благодійна місія “Charity Hansen Ukrainian Mission”, місцеві громади Київської області	Внутрішньо переміщені особи, люди, які втратили житло внаслідок війни, зокрема літні люди	У селі Колонщина Макарівської громади створено сучасне поселення для тисяч переселенців. Загальний обсяг інвестицій мецената у житлові та гуманітарні проєкти в Україні перевищує 140 млн доларів	Благодійно-меценатська модель створення житла з елементами соціальної інфраструктури, громадських просторів і програм підтримки мешканців	Кейс показує потенціал приватної міжнародної філантропії у вирішенні житлової проблеми ВПО. Його значення полягає в тому, що житло розглядається не лише як будівля, а як повноцінне середовище для життя, соціалізації та відновлення людини
4	Соціальне житло в екосистемі “UNBROKEN” у Львові	Львівська міська громада, реабілітаційна екосистема “UNBROKEN”, архітектурне бюро Ю. Дроздова, партнери проєкту	Пацієнти центру “UNBROKEN”, ветерани, люди, які проходять фізичну та психологічну реабілітацію	Створюються сучасні безбар’єрні житлові будинки для людей, які пережили травму війни та потребують інтеграції у міське середовище	Інклюзивна модель соціального житла, поєднана з реабілітацією, безбар’єрністю, психологічною підтримкою та поверненням людини до активного життя	Кейс є прикладом нової філософії соціального житла, де житло не ізолює людину, а допомагає їй повернутися до повноцінного життя, роботи та взаємодії з громадою. Особливу цінність має поєднання житлової

						політики, безбар’єрності та реабілітації
5	Пілотні проєкти муніципального соціального житла у Львові, Житомирі, Миколаєві, Кременчуці та Кропивницькому	Міністерство розвитку громад та територій України, органи місцевого самоврядування пілотних громад, Міністерство фінансів України, міжнародні партнери	Внутрішньо переміщені особи та інші категорії населення, які потребують житлової підтримки	Загальна вартість окремих ініціатив коливається приблизно від 680 млн грн до майже 5 млрд грн. Львів пропонує будівництво 4 багатоквартирних будинків на 1000 квартир. Кропивницький планує 8 шестиповерхових будинків на 1003 квартири. Житомир запропонував 9-поверховий чотирисекційний будинок на 216 квартир	Державна пілотна модель муніципального соціального орендного житла з перспективою масштабування на інші громади	Кейс демонструє перехід державної житлової політики від окремих компенсаційних механізмів до створення сектору доступного орендного житла у громадах. Водночас він виявляє потребу у прозорих критеріях доступу, цифровому обліку, фінансовій сталості та управлінській спроможності громад