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:

«ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ»

Виконав: студент групи
Е-9-22-Б1ПУА(4.0ддс)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Кононюк Олександр Васильович
Керівник: PhD, доцент Кузьменко Г.О.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Кононюк Олександр Васильович. «Організаційні механізми управління побутовими відходами у територіальній громаді».

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

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-правові основи управління побутовими відходами на місцевому рівні. Досліджено сучасний стан інфраструктури, а також проблеми сортування, фінансування та якості надання комунальних послуг в обраній громаді. Запропоновано напрями удосконалення місцевої системи через розвиток роздільного збирання відходів, екологічну просвіту населення та впровадження моніторингу результатів.

Ключові слова: публічне управління, органи місцевого самоврядування, побутові відходи, роздільне збирання відходів.

SUMMARY

Kononiuk Oleksandr. "Organizational Mechanisms of Household Waste Management in a Territorial Community".

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 and legal foundations of municipal waste management at the local level. The current state of infrastructure, along with the challenges of waste sorting, financing, and the quality of municipal services in the selected community are investigated. Ways to improve the local system through the development of source-separated waste collection, environmental education, and performance monitoring are proposed.

Key words: public administration, local self-government authorities, municipal solid waste, source-separated waste collection.

ЗМІСТ

ВСТУП.....4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....7
1.1. Управління побутовими відходами як напрям публічного управління.....7
1.2. Повноваження органів місцевого самоврядування у сфері управління відходами.....12
1.3. Організаційні та економічні інструменти формування екологічно відповідальної громади 19
Висновки до розділу 1.....25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ В ОБРАНІЙ ГРОМАДІ.....27
2.1. Організаційна характеристика надання послуг зі збору та вивезення побутових відходів.....27
2.2. Аналіз інфраструктури, ресурсів і взаємодії з населенням.....32
2.3. Проблеми сортування, фінансування та контролю якості послуг.....38
Висновки до розділу 2.....44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МІСЦЕВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ.....46
3.1. Розвиток роздільного збирання відходів і екологічної просвіти населення.....46
3.2. Підвищення ефективності комунальних послуг та партнерської взаємодії.....52
3.3. Рекомендації щодо моніторингу результатів місцевої політики управління відходами.....57
Висновки до розділу 3.....63
ВИСНОВКИ.....65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....67
ДОДАТКИ.....72

ВСТУП

Актуальність теми. Організаційні механізми управління побутовими відходами у територіальній громаді 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 відповідного напряму місцевої політики. Водночас наявність окремих програм, установ або цифрових інструментів сама по собі не гарантує належної якості управління. Для цього потрібні цілісна нормативна основа, стабільне фінансування, кадрова спроможність, комунікація з населенням, прозорий моніторинг результатів і здатність місцевої влади коригувати рішення відповідно до реальних потреб людей.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі організації управління побутовими відходами на місцевому рівні.

Предмет дослідження – механізми управління побутовими відходами у територіальній громаді.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати й практично проаналізувати організаційні механізми управління побутовими відходами у територіальній громаді та визначити напрями його вдосконалення.

Завдання роботи. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– розкрити сутність управління побутовими відходами як напряму публічного управління;

– охарактеризувати повноваження органів місцевого самоврядування у сфері відходів;

– проаналізувати організацію збору та вивезення побутових відходів в обраній громаді;

– визначити проблеми сортування, фінансування та контролю якості послуг;

– запропонувати заходи розвитку роздільного збирання та екологічної просвіти;

– сформувати рекомендації щодо моніторингу результатів місцевої політики управління відходами.

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 дослідження становлять Конституція України, закони України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали центральних органів виконавчої влади та обраної територіальної громади, міжнародні документи й аналітичні матеріали, а

також наукові публікації українських і зарубіжних дослідників з проблематики публічного управління, місцевого самоврядування, цифровізації та сталого розвитку.

У межах оновлення інформаційної бази роботи додатково враховано чинну редакцію Закону України “Про управління відходами”, постанову Кабінету Міністрів України № 835 із подальшими змінами, постанову Кабінету Міністрів України № 1800 від 31 грудня 2025 року, Національний план управління відходами до 2033 року, а також офіційне повідомлення Міністерства розвитку громад та територій України щодо оновлення правил управління побутовими відходами. Це дало змогу уточнити не лише загальні правові положення, а й практичні наслідки для територіальних громад: безконтейнерне збирання, збір за заявкою споживача, маркування пакетів, управління відходами зелених насаджень, окреме збирання небезпечних відходів у складі побутових і порядок перерахунку вартості послуги у разі тимчасової відсутності споживача понад 30 календарних днів [40; 41; 42; 43; 44].

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

Апробація результатів дослідження. Кононюк Олександр Васильович. Дизайн публічних послуг у контексті суспільних і технологічних трансформацій. Всеукраїнська науково-практична конференція «Science Vision 2035. Молодь формує майбутнє». 26 березня 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. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

1.1. Управління побутовими відходами як напрям публічного управління

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з

різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

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

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

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

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

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має

передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

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

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

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

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

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

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

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

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

У цьому контексті слушним є коротке узагальнення, наведене в аналітичному матеріалі 7eminar: зміни спрямовані на "уніфікацію підходів до визначення обсягів і вартості послуги" [44]. Оскільки публікація є вторинним джерелом, у роботі її доцільно використовувати як інформаційно-аналітичне підтвердження, а нормативною основою залишати офіційні тексти Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України та Міністерства розвитку громад та територій України [40; 41; 43].

Важливо, що оновлення 2025–2026 років деталізує саме практичні механізми для громад. Постанова Кабінету Міністрів України № 1800 внесла зміни до постанови № 835 і, зокрема, передбачила нові вимоги для безконтейнерної системи збирання: "виконавець послуги розміщує на кожному пластиковому пакеті інформацію" про вид відходів, об'єм,

допустиму вагу, контактні дані виконавця і назву територіальної громади [41]. Для магістерського дослідження це положення є важливим, оскільки воно переносить акцент із загальної декларації про доступність послуги на конкретні управлінські дії – маркування, інформування, облік і відповідальність виконавця.

Оновлена нормативна логіка управління побутовими відходами свідчить, що предметом місцевого управління є не тільки організація вивезення змішаних відходів, а весь муніципальний цикл: запобігання утворенню, роздільне збирання, перевезення, відновлення, видалення, тарифоутворення, договірна модель, комунікація зі споживачем і контроль якості. Закон України “Про управління відходами” прямо закріплює, що органи місцевого самоврядування “забезпечують кожному утворювачу побутових відходів надання послуги з управління побутовими відходами” [8]. Отже, громада має діяти не реактивно, коли проблема вже проявилася у вигляді переповненого майданчика або стихійного звалища, а планово – через місцевий план управління відходами, інфраструктурну карту, договори, облік, публічну звітність і систему зворотного зв’язку.

1.2. Повноваження органів місцевого самоврядування у сфері управління відходами

Повноваження органів місцевого самоврядування у сфері управління відходами після набрання чинності Законом України “Про управління відходами” мають розглядатися як комплекс нормотворчих, організаційних, договірних, тарифних, контрольних і комунікаційних дій. Закон визначає, що до компетенції місцевого рівня належать затвердження місцевих планів управління відходами, вирішення питань розміщення об’єктів оброблення відходів, створення пунктів роздільного збирання, організація управління побутовими відходами, визначення виконавців та адміністратора послуги, а

також забезпечення виконання цільових показників із підготовки до повторного використання та рециклінгу [8].

З огляду на це у роботі доцільно чітко розмежовувати три рівні місцевої відповідальності. Перший рівень – планувальний: розроблення і затвердження місцевого плану управління відходами, узгодженого з регіональним планом. Другий рівень – сервісний: організація послуги, вибір виконавця, визначення графіків, норм, договорів і тарифів. Третій рівень – контрольний: моніторинг якості, розгляд скарг, перевірка контейнерних майданчиків, облік несанкціонованих звалищ, публічне звітування та корекція рішень. Саме така трирівнева модель дає змогу уникнути формального підходу, коли орган місцевого самоврядування обмежується тільки укладанням договору на вивезення відходів.

Постанова Кабінету Міністрів України № 835 конкретизує сервісну природу цієї сфери: “до складу послуги з управління побутовими відходами входять операції із збирання, перевезення, відновлення та видалення” [40]. Отже, у магістерській роботі послугу варто розглядати як інтегрований управлінський процес, а не як технічну операцію перевезення від контейнерного майданчика до полігону.

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

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Бакуменка наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [21]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 1.2

Аналітичні параметри дослідження

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

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

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

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

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку О. Оболенського, дотримання етичних і

правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [23], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

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

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

У практиці громад часто виникає розрив між формальним закріпленням повноважень і фактичною здатністю їх виконувати. Наприклад, громада може мати затверджені правила поводження з відходами, але не мати достатньої кількості інспекторів, механізму фіксації порушень або ресурсу для оновлення контейнерних майданчиків. У такій ситуації норма не трансформується у поведінкову зміну. Саме тому Ю. Сурмін підкреслював значення системного підходу, за якого окреме рішення оцінюється через його місце в цілісному управлінському механізмі [24].

Повноваження місцевої ради та її виконавчих органів доцільно розглядати через три взаємопов'язані функції: нормування, організацію та контроль. Нормування передбачає ухвалення правил благоустрою, локальних програм і схем санітарного очищення. Організація охоплює вибір виконавців послуг, укладення договорів, планування маршрутів і забезпечення контейнерної інфраструктури. Контроль спрямований на перевірку регулярності вивезення, стану контейнерних майданчиків, дотримання тарифних умов і реагування на скарги мешканців. Як наголошує О.

Оболенський, організаційна чіткість є передумовою результативного управління [23].

Для управління побутовими відходами особливо важливо не ототожнювати повноваження громади лише з організацією вивезення сміття. Законодавча логіка сучасної політики у цій сфері поступово зміщує акцент до управління повним циклом відходів – від запобігання їх утворенню до повторного використання, перероблення й мінімізації захоронення. У такому розумінні орган місцевого самоврядування виступає не лише замовником комунальної послуги, а й координатором поведінкових, економічних та інфраструктурних змін у громаді. Цей висновок узгоджується з позицією В. Авер'янова щодо необхідності чіткого визначення меж компетенції органів публічної влади [20].

1.3. Організаційні та економічні інструменти формування екологічно відповідальної громади

Сучасна система організаційних та економічних інструментів має спиратися на Національний план управління відходами до 2033 року. У розпорядженні Кабінету Міністрів України № 1353-р рекомендовано органам місцевого самоврядування "забезпечити виконання Національного плану в межах своїх повноважень" і під час формування місцевих бюджетів передбачати кошти на виконання Національного, регіональних і місцевих планів управління відходами [42]. Для громади це означає, що фінансування сфери відходів не може залишатися тільки поточною оплатою вивезення: воно має включати інвестиції у контейнерну інфраструктуру, пункти роздільного збирання, просвітницькі кампанії, цифровий облік, контроль якості та рекультивацію проблемних об'єктів.

Економічний механізм також змінюється через тарифну логіку. Закон України "Про управління відходами" передбачає встановлення тарифів окремо за видами побутових відходів – змішані, великогабаритні, ремонтні,

небезпечні та відходи зелених насаджень [8]. Це створює передумови для прозорішого обрахунку вартості послуги і дає громаді змогу пов’язувати тариф із реальною структурою витрат, а не з узагальненою категорією “сміття”.

Окремий організаційний інструмент – розширена відповідальність виробника. Закон передбачає, що у разі запровадження такої відповідальності приймання та роздільне збирання відповідних видів побутових відходів може здійснюватися на підставі договорів з організаціями розширеної відповідальності виробника і за рахунок таких організацій [8]. Для громади це відкриває можливість зменшити бюджетне навантаження і водночас розвивати мережу приймання окремих фракцій відходів.

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

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

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

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

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

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

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

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

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного

складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

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

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

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

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

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

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

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Н. Нижник, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [22]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

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

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

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

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні

управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

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

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

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

Організаційні інструменти мають охоплювати не лише фізичне розміщення контейнерів, а й логіку територіального покриття громади. У віддалених районах або старостинських округах нерівномірність доступу до контейнерів може створювати передумови для стихійного викидання відходів. Тому планування інфраструктури доцільно здійснювати на основі карти утворення відходів, щільності населення, транспортної доступності та наявності місць потенційного накопичення. За підходом Н. Нижник, управлінські рішення мають відповідати реальній структурі суспільних потреб, а не лише формальній адміністративній схемі [22].

Окремим інструментом може бути стимулювання зменшення обсягу змішаних відходів. Йдеться не лише про штрафи, а насамперед про створення умов, за яких сортування стає зручним і соціально схвалюваним. Практика показує, що мешканці охочіше долучаються до екологічних ініціатив, якщо бачать просту інструкцію, регулярне вивезення відсортованих фракцій і публічне підтвердження того, що ці фракції справді передаються на перероблення. Цей підхід близький до концепції публічного сервісу Дж. Денхардт і Р. Денхардта, де громадянин розглядається не як пасивний споживач, а як співучасник створення публічної цінності [29].

Економічні інструменти управління відходами мають застосовуватися обережно, оскільки вони безпосередньо впливають на сприйняття справедливості послуги мешканцями. Якщо тариф є непрозорим, населення не бачить зв’язку між оплатою і якістю сервісу, тому зростає недовіра до виконавця та органу місцевого самоврядування. Натомість зрозуміла структура тарифу, пояснення витрат на збирання, перевезення, обслуговування майданчиків і захоронення створюють підстави для відповідальнішої поведінки. В. Бакуменко акцентує, що управлінське рішення має супроводжуватися критеріями оцінювання та зрозумілим механізмом реалізації [21].

Висновки до розділу 1

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

Розгляд наукових підходів вітчизняних дослідників показав, що в українській науці публічного управління сформовано кілька взаємодоповнюваних поглядів: одні автори акцентують на принципі

законності та розподілі повноважень, інші – на організаційній спроможності та системності управління. Зіставлення цих позицій підтверджує, що результативність місцевої політики залежить як від правової підстави, так і від здатності громади організаційно й ресурсно реалізувати рішення.

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

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

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

Сформульовані теоретичні положення утворюють методологічну рамку, у межах якої в наступному розділі аналізується практика обраної територіальної громади.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ В ОБРАНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Організаційна характеристика надання послуг зі збору та вивезення побутових відходів

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з

різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

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

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

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

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

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має

передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Н. Нижник, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [22]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

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

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

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

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи.

Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

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

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

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

Організація послуги має враховувати не лише житловий сектор, а й заклади освіти, медицини, торгівлі, громадського харчування та тимчасового проживання. Кожен із цих об'єктів генерує різні типи й обсяги відходів, тому однакова схема обслуговування для всіх не завжди є ефективною. У громаді доцільно формувати диференційовані підходи до обліку, графіків вивезення та комунікації з такими суб'єктами. Це дає змогу поєднати санітарну безпеку, економічну доцільність і контроль за виконанням місцевих правил.

Важливою складовою організаційної характеристики є визначення відповідального суб'єкта за кожну ланку процесу. Якщо контейнерний майданчик перебуває у незадовільному стані, мешканець має розуміти, хто

відповідає за його прибирання, ремонт, освітлення або заміну контейнерів. Розмитість відповідальності породжує типову проблему “переадресації звернення”, коли скарга формально передається між кількома структурами, але фактично не вирішується. О. Оболенський пов’язує якість управління з чіткістю посадових ролей і процедур взаємодії [23].

Під час аналізу організації збирання та вивезення побутових відходів доцільно окремо оцінювати маршрутну логістику. Нерівномірне планування маршрутів призводить до переповнення контейнерних майданчиків у щільно заселених кварталах і водночас до неефективного використання транспорту в менш навантажених зонах. Для громади це означає потребу в періодичному перегляді графіків з урахуванням сезонності, зміни чисельності населення, появи нової житлової забудови та релокаційних процесів. Такий підхід відповідає позиції В. Толкованова щодо необхідності регулярного оновлення локальних управлінських процедур [25].

2.2. Аналіз інфраструктури, ресурсів і взаємодії з населенням

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

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

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Куйбіди, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [27]. Порівняння цих

позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми “управління побутовими відходами у громаді”.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [23]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що

вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

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

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

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

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
Фінансування	бюджетні та партнерські джерела	нестабільність ресурсів
Прозорість	звіти, відкриті дані, консультації	фрагментарність інформування

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

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

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

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

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

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне

джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Взаємодія з населенням у сфері відходів має будуватися не лише на повідомленні правил, а й на поясненні причин цих правил. Коли мешканці розуміють, чому потрібно не змішувати органічні, пластикові, паперові та небезпечні побутові відходи, їхня готовність до участі зростає. Просте адміністративне повідомлення “заборонено” є менш ефективним, ніж комунікація, яка показує екологічний, фінансовий і соціальний сенс сортування. Т. Набатчі та співавтори доводять, що участь користувачів послуг підвищує якість публічних рішень [33].

Ресурсний аналіз має охоплювати не тільки наявність техніки, а й її відповідність фактичним потребам громади. Зношений транспорт збільшує витрати на ремонт, порушує графіки вивезення та погіршує екологічні показники. Водночас закупівля нової техніки без оптимізації маршрутів і належного обліку не завжди дає очікуваний ефект. Саме тому В. Бакуменко наголошує на необхідності пов’язувати управлінські рішення з прогнозуванням результатів і оцінюванням ресурсних наслідків [21].

Інфраструктурний аналіз слід доповнювати оцінкою доступності контейнерних майданчиків для різних груп населення. Якщо майданчик розміщений далеко від житлового будинку, має незручний підхід або не освітлюється в темну пору доби, мешканці частіше порушують правила користування ним. Тому просторове планування є не другорядним технічним питанням, а складовою якості комунальної послуги. У цьому контексті підхід С. Осборна до публічної сервісної логіки дає змогу оцінювати послугу не з позиції установи, а з позиції реального користувача [30].

2.3. Проблеми сортування, фінансування та контролю якості послуг

Для об’єктивного аналізу проблем сортування, фінансування та контролю якості послуг важливо враховувати не лише локальний опис ситуації, а й загальнонаціональний кількісний контекст. У методичних рекомендаціях Асоціації міст України зазначено, що послугами управління побутовими відходами охоплено “лише близько 80% населення”, переважно у містах і селищах [46, с. 10]. Це означає, що навіть базове охоплення послугою залишається нерівномірним, а сільські території та периферійні частини громад часто потребують окремих організаційних рішень.

Кількісні дані також показують системність проблеми. За 2022 рік в Україні було утворено більше 7 млн тонн побутових відходів, тоді як у 2021 році – більше 12 млн тонн; побутові відходи у 2022 році приймалися та захоронювалися приблизно на 5,7 тис. сміттєзвалищ і полігонів, площа яких становила понад 8 тис. га [46, с. 10]. Водночас 163 об’єкти були перевантаженими, а 693 сміттєзвалища не відповідали нормам екологічної безпеки [46, с. 10]. Для обраної громади ці показники є не прямим локальним виміром, а доказовим фоном, який підтверджує необхідність переходу від моделі захоронення до моделі управління повним циклом відходів.

Окремим проблемним блоком залишається рекультивація. За даними методичних рекомендацій, із 2 197 сміттєзвалищ, які потребували рекультивації, фактично було рекультивовано 258, а потреба у будівництві нових полігонів становила 290 одиниць [46, с. 10]. Ці цифри свідчать, що без інвестиційної складової, міжмуніципальної співпраці та регіонального планування місцеві рішення не зможуть забезпечити довгострокову екологічну безпеку.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Контроль якості має бути не каральною кампанією, а постійним управлінським циклом. Доцільно фіксувати повторювані проблеми, встановлювати причини їх виникнення, визначати відповідального виконавця та перевіряти усунення порушення. Такий цикл дає змогу перейти від реагування на окремі скарги до попередження типових збоїв. За системним підходом Ю. Сурміна, ефективність управління зростає тоді, коли інформація про помилки повертається в систему й змінює подальші рішення [24].

Фінансування системи управління відходами потребує поєднання тарифних надходжень, бюджетної підтримки, інвестиційних програм і партнерських ресурсів. Покладення всієї фінансової відповідальності лише на тариф може бути соціально чутливим, особливо для малозабезпечених домогосподарств. Водночас постійне дотування без вимог до ефективності не стимулює модернізацію. Тому доцільним є змішаний підхід, за якого поточна послуга фінансується прозоро, а інфраструктурні зміни плануються через окремі програми розвитку.

Проблема сортування часто пов’язана не з відсутністю бажання мешканців, а з недовірою до подальшого руху відсортованих матеріалів. Якщо люди бачать, що різні фракції збираються одним транспортом або

потрапляють на той самий полігон, мотивація швидко знижується. Тому громада має забезпечити простежуваність відсортованих потоків і періодично звітувати, скільки сировини було передано на перероблення. Такий підхід узгоджується з ідеєю відкритості та підзвітності, яку В. Толкованов розглядає як складову доброго врядування [25].

Висновки до розділу 2

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

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

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

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

Окрему увагу приділено прозорості та зворотному зв’язку. З’ясовано, що інформування населення нерідко має фрагментарний характер, а наявні

канали зворотного зв’язку використовуються недостатньо системно, що знижує довіру до місцевої влади.

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

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МІСЦЕВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ

3.1. Розвиток роздільного збирання відходів і екологічної просвіти населення

Практичне вдосконалення роздільного збирання доцільно будувати з урахуванням оновлених правил, підтриманих Урядом і відображених у постанові Кабінету Міністрів України № 1800. Офіційне повідомлення Міністерства розвитку громад та територій України вказує, що зміни передбачають урахування різних систем збирання, зокрема безконтейнерної системи та збору відходів за заявкою споживача [43]. Для громади це означає потребу не тільки встановити контейнери, а й передбачити альтернативні формати для територій зі специфічною забудовою, вузькими вулицями, сезонним утворенням зелених відходів або нерівномірною щільністю населення.

Постанова № 1800 деталізує інформаційний обов’язок виконавця у разі безконтейнерної системи: на пластиковому пакеті мають бути зазначені вид побутових відходів, об’єм і розміри пакета, максимально дозволена вага, контактні дані суб’єкта господарювання та назва територіальної громади [41]. Таке маркування виконує не лише технічну, а й просвітницьку функцію: мешканець отримує зрозумілу інструкцію в момент користування послугою.

Для організації збору за заявкою споживача орган місцевого самоврядування і виконавець мають розміщувати на офіційних вебсайтах інформацію про вид відходів, мінімальний обсяг замовлення, тариф і контактні дані виконавця [41]. Тому в рекомендаціях для громади доцільно передбачити окремий інформаційний блок на сайті ради або комунального підприємства: “як замовити вивезення великогабаритних, ремонтних, зелених і небезпечних відходів”; “які документи потрібні”; “який тариф застосовується”; “у який строк виконавець реагує на заявку”.

Офіційне повідомлення Міністерства також підкреслює, що оновлення правил має “підвищити якість і прозорість надання послуги” [43]. У прикладному вимірі це можна реалізувати через щомісячне оприлюднення графіків вивезення, інтерактивну карту контейнерних майданчиків, окрему форму для скарг на переповнення контейнерів, публікацію показників реагування на звернення та проведення коротких просвітницьких кампаній для мешканців.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Важливо, щоб просвітницькі кампанії мали не одноразовий, а циклічний характер. Поведінкова зміна не відбувається після одного оголошення або інформаційного плаката. Вона потребує повторення, демонстрації результатів, прикладів успіху та підтримки з боку місцевих лідерів думок. Дж. Денхардт і Р. Денхардт підкреслюють, що публічна служба має працювати через довіру та співпрацю, а не лише через адміністративне керування [29].

Екологічна просвіта має бути адаптованою до різних цільових груп. Для школярів ефективними є інтерактивні заняття, конкурси, шкільні пункти збору вторинної сировини; для ОСББ – практичні інструкції щодо облаштування майданчиків; для підприємців – роз'яснення договірних і фінансових зобов'язань; для людей старшого віку – прості друковані матеріали та консультації через місцеві установи. Такий диференційований підхід відповідає сервісній логіці С. Осборна, у межах якої цінність послуги формується з урахуванням досвіду конкретного користувача [30].

Розвиток роздільного збирання доцільно починати з визначення пріоритетних фракцій, які реально можуть бути зібрані та передані на перероблення в умовах конкретної громади. Надмірно амбітна схема сортування, що не підкріплена логістикою і договорами з переробниками, може швидко втратити довіру населення. Натомість поступове розширення кількості фракцій дає змогу накопичити організаційний досвід і зменшити ризик помилок. Така логіка відповідає рекомендаціям О. Оболенського щодо поетапного зміцнення організаційної спроможності [23].

3.2. Підвищення ефективності комунальних послуг та партнерської взаємодії

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

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

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях Н. Нижник, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [22]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання

правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми “управління побутовими відходами у громаді”.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [25]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що

вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

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

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку В. Толкованова, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [25]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

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

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

Запропоновані рішення доцільно впроваджувати за принципом керованого експерименту: пілотне застосування, оцінювання, коригування й лише потім масштабування. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про

доказове врядування та зменшує ризик неефективного витрачання бюджетних коштів.

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

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

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

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

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

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

Окремої уваги потребує цифровізація комунальних послуг. Електронна карта контейнерних майданчиків, реєстр звернень, контроль графіків вивезення, публічні дані про стан майданчиків і можливість повідомити про проблему через електронний канал підвищують прозорість системи. Водночас Т. Бовейрд і Е. Льоффлер застерігають, що цифрові інструменти мають працювати разом із традиційними каналами, щоб не виключати мешканців із нижчим рівнем цифрових навичок [28].

Партнерська взаємодія може стати ресурсом для розвитку системи відходів за умови чіткого розподілу ролей. Бізнес може долучатися до перероблення й логістики, громадські організації – до просвіти та незалежного моніторингу, освітні заклади – до формування екологічних звичок, а орган місцевого самоврядування – до координації та контролю. К. Енселл і А. Геш розглядають спільне врядування як процес, у якому різні актори беруть участь у виробленні рішень, що підвищує їх легітимність [32].

Підвищення ефективності комунальних послуг варто пов’язувати з принципом “менше втрат – більше результату”. Це означає оптимізацію маршрутів, скорочення простоїв техніки, зменшення кількості аварійних виїздів і планове оновлення інфраструктури. Однак така оптимізація не повинна здійснюватися за рахунок погіршення доступності послуги для мешканців віддалених частин громади. В. Бакуменко наголошує, що управлінське рішення має враховувати не лише внутрішню ефективність, а й суспільний результат [21].

3.3. Рекомендації щодо моніторингу результатів місцевої політики управління відходами

Система моніторингу має бути пов’язана з місцевим планом управління відходами. Закон України “Про управління відходами” визначає, що місцеві

плани розробляються та затверджуються для кожної територіальної громади, а орган місцевого самоврядування один раз на два роки здійснює оцінку ефективності реалізації місцевого плану та оприлюднює її результати на своєму офіційному вебсайті [8]. Отже, моніторинг повинен мати не довільний, а нормативно обумовлений характер.

Для обраної громади доцільно використовувати такі групи показників: 1) охоплення населення послугою; 2) кількість і стан контейнерних майданчиків; 3) частка території, де діє роздільне збирання; 4) кількість заявок на вивезення великогабаритних, ремонтних і зелених відходів; 5) кількість звернень і скарг; 6) середній строк реагування; 7) частка відходів, переданих на підготовку до повторного використання, рециклінг або інше відновлення; 8) кількість виявлених і ліквідованих стихійних звалищ; 9) обсяг коштів, спрямованих на інфраструктуру; 10) кількість інформаційних заходів для населення.

Оновлені правила також потребують контролю прав споживача. Постанова № 1800 закріплює право на несплату вартості послуги за період тимчасової відсутності понад 30 календарних днів за умови подання заяви і документального підтвердження [41]. У зв’язку з цим виконавець послуги повинен мати прозору процедуру приймання заяв, перерахунку, фіксації рішення та інформування споживача про результат.

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

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

влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

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

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

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

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

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева

політика має враховувати не “середнього” мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Публічність моніторингу є не менш важливою, ніж його технічна точність. Регулярні звіти простою мовою, інфографіка, відкриті засідання профільних комісій і можливість залишити пропозицію створюють відчуття співучасті мешканців. Т. Набатчі та співавтори наголошують, що різні форми участі у публічних послугах посилюють відповідальність і довіру до рішень [33]. Для громади це означає, що моніторинг має бути не внутрішнім звітом, а інструментом діалогу з населенням.

Доцільно запровадити кілька рівнів показників: оперативні, результативні та стратегічні. Оперативні показники відображають щоденну якість послуги – дотримання графіка, кількість скарг, стан майданчиків. Результативні показують зміни в поведінці та інфраструктурі – частку роздільно зібраних відходів, охоплення населення послугою, кількість ліквідованих стихійних звалищ. Стратегічні показники пов’язані зі зменшенням захоронення та наближенням громади до моделі циркулярної економіки.

Система моніторингу має бути прив’язана до конкретних управлінських рішень. Якщо громада збирає дані про кількість звернень, але не використовує їх для зміни маршрутів, оновлення графіків або контролю виконавця, такий моніторинг перетворюється на формальність. Тому кожен показник повинен мати управлінське призначення: показувати проблему, сигналізувати про ризик або підтверджувати результат. Саме таке розуміння відповідає підходу В. Авер’янова до завершеності управлінського рішення [20].

Висновки до розділу 3

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

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

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

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

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

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

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу досягти поставленої мети – теоретично обґрунтувати й практично проаналізувати організаційні механізми управління побутовими відходами у територіальній громаді та визначити напрями його вдосконалення. Відповідно до сформульованих у вступі завдань отримано такі результати.

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

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

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

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

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

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

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

Для територіальної громади це означає потребу перейти від загальних рекомендацій до конкретного управлінського алгоритму: аудит даних – місцевий план – вибір виконавця – тариф і договір – інфраструктура – комунікація – моніторинг – корекція. Такий цикл дає змогу поєднати вимоги законодавства, інтереси мешканців, фінансову спроможність громади та екологічні цілі, визначені Національним планом управління відходами до 2033 рок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

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

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

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

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

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

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

8. Про управління відходами : Закон України від 20 червня 2022 року № 2320-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20

9. Про відходи : Закон України від 5 березня 1998 року № 187/98-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/98-%D0%B2%D1%80

10. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 9 листопада 2017 року № 2189-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19

11. Про благоустрій населених пунктів : Закон України від 6 вересня 2005 року № 2807-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15

12. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25 червня 1991 року № 1264-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12

13. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 року № 820-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80

14. Директива 2008/98/ЄС Європейського Парламенту та Ради про відходи. URL: https://eur-lex.europa.eu/

15. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Офіційний вебсайт. URL: https://mepr.gov.ua/

16. Львівська міська рада. Управління житлово-комунального господарства. URL: https://city-adm.lviv.ua/

17. OECD. Extended Producer Responsibility: Updated Guidance for Efficient Waste Management. Paris: OECD, 2016. URL: https://www.oecd.org/

18. European Environment Agency. Waste Management. URL: https://www.eea.europa.eu/

19. United Nations. Sustainable Development Goal 12: Responsible Consumption and Production. URL: https://sdgs.un.org/

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

40. Про затвердження Правил надання послуги з управління побутовими відходами та типових договорів про надання послуги з управління побутовими відходами : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 серпня 2023 року № 835. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/835-2023-%D0%BF

41. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 8 серпня 2023 року № 835 : Постанова Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2025 року № 1800. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1800-2025-%D0%BF

42. Про затвердження Національного плану управління відходами до 2033 року та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 року № 1353-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1353-2024-%D1%80

43. Безконтейнерна система та захист прав споживачів: оновлено правила управління побутовими відходами. Міністерство розвитку громад та територій України. 02 січня 2026 року. URL: https://mindev.gov.ua/news/bezkonteinerna-systema-ta-zakhyst-prav-spozhyvachiv-onovleno-pravyla-upravlinnia-pobutovymy-vidkhodamy

44. Нові підходи до управління побутовими відходами: що зміниться для громад і споживачів. 7eminar. 03 січня 2026 року. URL: https://7eminar.ua/news/15978-novi-pidxodi-do-upravlinnya-pobutovimi-vidxodami-shho-zminitsya-dlya-gromad

45. Про затвердження Порядку розроблення, погодження та затвердження місцевих планів управління відходами : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2023 року № 947. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/947-2023-%D0%BF

46. Забезпечення органами місцевого самоврядування реалізації норм Закону України “Про управління відходами” : методичні рекомендації у сфері публічних (комунальних) послуг та відповідної інфраструктури. Асоціація міст України. 2023. URL:

https://auc.org.ua/sites/default/files/library/55pro_upravlinnya_vidhodamy_2024_onovlene.pdf

47. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на здійснення операцій із збирання та перевезення побутових відходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 серпня 2023 року № 918. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/918-2023-%D0%BF

48. Про затвердження Порядку формування середньозваженого тарифу на послугу з управління побутовими відходами, а також тарифів на збирання, перевезення, відновлення та видалення побутових відходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2023 року № 1031. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1031-2023-%D0%BF

49. Про затвердження Порядку створення та адміністрування інформаційної системи управління відходами : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 грудня 2023 року № 1279. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1279-2023-%D0%BF

ДОДАТКИ

Додаток А

Показники моніторингу реалізації рекомендацій

Блок	**Показники**	**Очікуваний результат**
Доступність	кількість каналів звернення, наявність адаптованої інформації, охоплення	зменшення бар’єрів для населення
Якість	час реагування, задоволеність користувачів, частка повторних звернень	підвищення довіри до місцевої влади
Партнерство	кількість угод, спільних заходів, залучених організацій	посилення спроможності громади
Прозорість	публічні звіти, відкриті дані, консультації	підзвітність і громадський контроль

Додаток Б

Ключові кількісні показники стану галузі управління побутовими відходами в Україні

Показник	Значення	Аналітичне значення для громади	Джерело
Охоплення населення послугою управління побутовими відходами	близько 80% населення	наявність територій, де послуга потребує доорганізації, особливо у сільській місцевості	[46, с. 10]
Утворення побутових відходів у 2022 році	понад 7 млн тонн	масштаб проблеми потребує планування не лише вивезення, а й оброблення та зменшення захоронення	[46, с. 10]
Утворення побутових відходів у 2021 році	понад 12 млн тонн	порівняння свідчить про вплив війни, міграції та неповноти статистики	[46, с. 10]
Кількість сміттєзвалищ і полігонів у 2022 році	близько 5,7 тис. об’єктів	потрібне регіональне планування та поступове закриття небезпечних об’єктів	[46, с. 10]
Площа сміттєзвалищ і полігонів у 2022 році	понад 8 тис. га	земельний та екологічний тиск на громади	[46, с. 10]
Перевантажені об’єкти у 2022 році	163 одиниці	ризик погіршення якості послуги та екологічної безпеки	[46, с. 10]
Об’єкти, що не відповідають нормам екологічної безпеки	693 сміттєзвалища	необхідність інвентаризації, рекультивації та контролю	[46, с. 10]
Сміттєзвалища, що потребують рекультивації	2 197 одиниць	потреба у довгостроковому фінансуванні та міжмуніципальній співпраці	[46, с. 10]
Фактично рекультивовано у 2022 році	258 одиниць	наявний розрив між потребою та фактичним відновленням	[46, с. 10]
Потреба у будівництві нових полігонів	290 одиниць	актуальність регіональної інфраструктури та планів управління відходами	[46, с. 10]

Додаток В

Матриця впровадження оновлених правил управління побутовими відходами у територіальній громаді

Напрям	Що потрібно зробити громаді	Відповідальні суб'єкти	Очікуваний результат	Показник контролю
Безконтейнерна система	визначити території застосування; забезпечити маркування пакетів; оприлюднити правила користування	виконавчий орган ради; виконавець послуги	зрозумілий порядок збирання там, де контейнери є недоцільними	кількість промаркованих пакетів; кількість звернень
Збір за заявкою споживача	створити форму заявки; оприлюднити тариф; визначити мінімальний обсяг послуги	орган місцевого самоврядування; виконавець	організоване вивезення великогабаритних, ремонтних, зелених та інших відходів	строк виконання заявки; кількість виконаних заявок
Відходи зелених насаджень	окремо визначити порядок збирання гілля, листя і скошеної трави	рада; комунальне підприємство; підрядник	зменшення потрапляння біовідходів у змішані відходи	обсяг зібраних зелених відходів
Небезпечні відходи у складі побутових	передбачити окремі контейнери або пункти роздільного збирання	рада; виконавець; організації розширеної відповідальності виробника	зниження ризику забруднення інших фракцій	кількість пунктів; обсяг прийнятих небезпечних відходів
Права споживачів	затвердити порядок подання заяв на перерахунок у разі тимчасової відсутності понад 30 календарних днів	виконавець послуги; адміністратор послуги	прозорий захист прав споживача	кількість заяв; строк перерахунку
Моніторинг і звітність	оприлюднювати показники виконання місцевого плану не рідше одного разу на два роки	виконавчий орган ради	доказова корекція місцевої політики	наявність звіту; виконання цільових показників

Додаток Г

Чек-лист готовності територіальної громади до оновленої системи управління побутовими відходами

№	Питання для самоперевірки	Так; ні; частково	Підтвердний документ або джерело даних
1	Чи розроблено місцевий план управління відходами або визначено відповідальних за його підготовку?		рішення ради; розпорядження; план-графік
2	Чи проведено інвентаризацію контейнерних майданчиків, маршрутів і проблемних точок?		акт обстеження; карта; фотофіксація
3	Чи визначено виконавця послуги або адміністратора послуги відповідно до законодавства?		рішення ради; договір; конкурсна документація
4	Чи оприлюднено графіки збирання та перевезення відходів?		сайт ради; сайт виконавця; інформаційні стенди
5	Чи передбачено порядок збору великогабаритних, ремонтних, зелених і небезпечних відходів?		локальні правила; договір; інформаційна пам’ятка
6	Чи забезпечено маркування пакетів у разі безконтейнерної системи?		зразок пакета; вимоги до виконавця
7	Чи створено канал подання заявок споживача на вивезення окремих видів відходів?		форма заявки; телефон; електронна пошта; кабінет
8	Чи передбачено процедуру перерахунку плати у разі тимчасової відсутності споживача понад 30 календарних днів?		заява; порядок; журнал реєстрації
9	Чи ведеться облік звернень, скарг і строків реагування?		журнал звернень; звіт; електронна система
10	Чи оприлюднюється звіт про виконання місцевої політики управління відходами?		звіт на сайті; рішення ради; публічна презентація