

DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-18>

УДК 342.951:351.82

## ОЦІНКА СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ГАЛУЗІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

**Нарівний Микола Миколайович**

аспірант

*Інститут адміністрування, державного управління**та професійного розвитку**Національний Університет «Львівська політехніка»*ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9260-5024>

**Анотація.** У статті здійснено комплексну оцінку стану публічного управління у галузі житлово-комунального господарства України в умовах децентралізації та воєнних викликів. Проаналізовано інституційні, фінансові та організаційні аспекти функціонування галузі. Визначено ключові проблеми управління, зокрема зношеність інфраструктури, тарифні дисбаланси, недостатність інвестицій та обмежену управлінську спроможність окремих територіальних громад. Обґрунтовано необхідність модернізації механізмів стратегічного планування, впровадження цифрових інструментів управління та посилення фінансової автономії підприємств житлово-комунального господарства. Доведено, що підвищення ефективності публічного управління у сфері житлово-комунального господарства є ключовою передумовою забезпечення сталого розвитку територій та підвищення якості життя населення.

**Ключові слова:** житлово-комунальне господарство, публічне управління, децентралізація, держава, модернізація.

**Актуальність проблеми.** Сфера житлово-комунального господарства (ЖКГ) є однією з ключових складових соціально-економічної системи держави, оскільки безпосередньо забезпечує базові потреби населення у водопостачанні, тепlopостачанні, водовідведенні, управлінні відходами та утриманні житлового фонду. Водночас галузь характеризується високим рівнем зношеності інфраструктури, хронічним недофінансуванням, тарифними дисбалансами та недостатньою прозорістю управлінських процесів. В умовах децентралізації та розширення повноважень органів місцевого самоврядування проблема підвищення ефективності публічного управління у сфері ЖКГ набуває особливої ваги.

Додаткової актуальності питання оцінки стану публічного управління у галузі ЖКГ набуває в умовах воєнних руйнувань та необхідності масштабної післявоєнної відбудови. Від якості управлінських рішень, ефективності використання бюджетних ресурсів та спроможності органів влади впроваджувати інноваційні підходи залежить швидкість відновлення інфраструктури та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Таким чином, об'єктивна та системна оцінка стану публічного управління у сфері житлово-комунального господарства є необхідною пере-

думовою формування дієвих механізмів модернізації галузі, підвищення її фінансової стійкості та забезпечення якісних комунальних послуг для населення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток та особливості функціонування житлово-комунального господарства досліджуються в працях багатьох науковців. Варто згадати таких дослідників як Гордієнко І.В. [3], Кузнецов В.О. [1], Лаврик В.В. [2], Мохова Ю.Л. [3], Обуховський П.П. [4], Орлова Н.С. [5], Самборська О.В. [5] та багато інших, які працюють у цій сфері.

У своїх статтях вчені вивчають закордонний досвід публічного управління системою державних закупівель у сфері житлово-комунальних послуг, розглядають особливості державного регулювання житлово-комунального господарства в Україні, досліджують особливості фінансового забезпечення житлово-комунального господарства територіальних громад в умовах децентралізації, аналізують ефективність державного регулювання у сфері житлово-комунального господарства, обґрунтовують стратегічні напрямки розвитку житлово-комунального господарства України.

Разом з тим, дослідження стану публічного управління у галузі житлово-комунального гос-



© Нарівний М. М., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

подарства залишається неповним, зважаючи на сучасні реалії, що ускладнює ефективне управління та координацію діяльності у сфері ЖКГ. Тому виникає нагальна потреба у дослідженні оцінки стану публічного управління у галузі житлово-комунального господарства з метою підвищення його ефективності та відповідності сучасним вимогам суспільства.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні основних напрямів удосконалення публічного управління у галузі житлово-комунального господарства, виходячи з оцінки його сучасного стану.

**Результати дослідження.** Житлово-комунальне господарство є стратегічною складовою національної економіки та базовим елементом забезпечення соціальної стабільності. Від ефективності публічного управління у цій сфері залежить якість життя населення, інвестиційна привабливість територій та стійкість функціонування громад. В умовах адміністративно-територіальної реформи та децентралізації управлінські повноваження у сфері ЖКГ значною мірою були передані на місцевий рівень. Водночас воєнні руйнування інфраструктури та фінансові обмеження суттєво ускладнили реалізацію управлінських функцій. Це зумовлює необхідність системної оцінки стану публічного управління у галузі.

Публічне управління у сфері ЖКГ охоплює сукупність механізмів, інструментів і процедур, спрямованих на забезпечення безперервного надання комунальних послуг, управління майном територіальних громад та регулювання діяльності підприємств галузі.

Сучасний стан публічного управління у сфері житлово-комунального господарства України формується під впливом трьох визначальних факторів: завершення реформи децентралізації, наслідків воєнних руйнувань та структурної фінансової нестабільності підприємств галузі. Передача повноважень на рівень територіальних громад створила передумови для більш оперативного прийняття рішень та наближення управління до споживача послуг. Водночас рівень інституційної спроможності громад є нерівномірним: великі міста демонструють відносно вищу ефективність управління, тоді як малі громади стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, фінансових ресурсів і аналітичних інструментів.

Оцінка стану публічного управління у сфері ЖКГ передбачає аналіз таких складових:

- інституційна спроможність органів влади;
- фінансова стійкість підприємств ЖКГ;
- ефективність тарифної політики;
- рівень технічного оновлення інфраструктури;
- прозорість та підзвітність управлінських рішень.

Аналізуючи сучасний стан публічного управління у сфері ЖКГ, в першу чергу звернемо увагу на інституційний аспект. Децентралізація сприяла наближенню управлінських рішень до споживача послуг. Територіальні громади отримали ширші повноваження у сфері управління житловим фондом та комунальними підприємствами. Проте ситуація у сфері житлово-комунального господарства показує, що не всі громади мають достатній кадровий потенціал і професійну підготовку для стратегічного управління галуззю. Спостерігається фрагментарність управлінських підходів та відсутність довгострокових програм модернізації.

Стосовно фінансово-економічного аспекту, то фінансова модель функціонування підприємств ЖКГ залишається нестабільною. Основними проблемами є заборгованість населення та бюджетних установ; невідповідність тарифів реальній собівартості послуг; обмеженість інвестиційних ресурсів та залежність від бюджетних трансфертів. Відсутність економічно обґрунтованої тарифної політики знижує можливості підприємств для оновлення основних фондів.

Фінансовий стан підприємств ЖКГ залишається складним. Значна частина з них працює в умовах низької рентабельності або збитковості через накопичені борги, високі енергетичні витрати та невідповідність тарифів фактичній собівартості послуг. Обмеження тарифного зростання в кризових умовах, хоча й соціально виправдане, посилює проблему інвестиційного дефіциту та стримує оновлення основних фондів. У результаті формується замкнене коло: низькі доходи – відсутність модернізації – погіршення якості послуг.

Технічний та інфраструктурний стан досліджуваної сфери характеризується зношеністю мереж тепlopостачання, водopостачання та водовідведення в багатьох регіонах, що перевищує критичні показники. Це зумовлює значні втрати ресурсів, підвищення витрат та зниження якості послуг. Воєнні пошкодження об'єктів критичної інфраструктури додатково загострили проблему, актуалізувавши потребу у швидких відновлювальних рішеннях та переході до більш енергоефективних технологій. Водночас процеси відбудови відкривають можливості для технологічного оновлення галузі на принципах сталості та кліматичної адаптації.

Ведучи мову про управлінську прозорість та цифровізацію, потрібно сказати, що позитивною тенденцією є поступове впровадження цифрових інструментів моніторингу, електронного документообігу та відкритих бюджетів. Зокрема, управлінські процеси поступово цифровізуються: впроваджуються електронні системи обліку ресурсів, онлайн-платформи вза-

ємодії з населенням, автоматизовані системи диспетчеризації. Проте цифрова трансформація у житлово-комунальній сфері суттєво відрізняється залежно від регіону, має фрагментарний характер і часто обмежується окремими проектами без системної інтеграції в управлінську модель громади. Відсутність уніфікованих стандартів моніторингу та оцінювання ефективності підприємств ЖКГ ускладнює формування об'єктивної картини їх діяльності, а недостатній розвиток аналітичних систем стримує прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, публічне управління житлово-комунальним господарством України потребує значної уваги з огляду на сучасні реалії, зокрема, руйнування значної кількості майна внаслідок активних воєнних дій. Запозичення позитивного досвіду реалізації ефективних управлінських дій у цій галузі допоможе українській державі впровадити його та покращити життя своїх громадян.

Значна кількість європейських країн успішно реалізовували програми реформування публічного управління житлово-комунальним господарством шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій, приведення нормативно-правової бази, що стосувалася житлових відносин, у відповідність до вимог часу. Наприклад, у Німеччині були прийняті такі нормативно-правові акти як Закон «Про право власності на житло», Декларація «Про розподіл спільної власності в будинку»; у Польщі – закони «Про охорону прав піднаймачів комунального житла і внесення змін до цивільного Кодексу» та «Про право власності на житло»; у Латвії – Закон «Про квартиру власність, яка виникає тільки в багатоквартирних будинках».

У Великій Британії всі об'єкти житлово-комунального господарства знаходяться у приватній власності. Підприємства, які надають житлово-комунальні послуги, контролюються Департаментом регулювання водних послуг та Управлінням газо- та електроенергетичних ринків [6; 7].

Характерним для більшості зарубіжних країн стало впровадження сучасних інформаційних технологій, покликаних уніфікувати систему публічного управління житлово-комунальним господарством. Наслідком цього стало формування системи електронної взаємодії органів влади із споживачами житлово-комунальних послуг, а також з бізнесом у процесі забезпечення виробництва та постачання таких послуг.

Отже, європейські країни мають успішну самоорганізовану, самофінасовану та самоокупну систему публічного управління житлово-комунальним господарством з мінімальним втручанням органів влади. Їхній досвід свідчить

про те, що реформування неможливе без приведення нормативно-правової бази відповідно до вимог часу, залучення населення і бізнесу до процесів управління об'єктами житлово-комунального комплексу та впровадження інформаційних технологій. Саме досвід впровадження інформаційних технологій є важливим для України на шляху до євроінтеграції.

Таким чином, сучасний стан публічного управління у сфері ЖКГ можна охарактеризувати як перехідний: поєднання інституційних змін і технологічних новацій із глибокими структурними проблемами, що потребують комплексної модернізації управлінських механізмів та фінансових інструментів розвитку галузі. Так, в сучасних умовах у сфері публічного управління вітчизняним житлово-комунальним господарством можна виділити такі ключові проблеми:

1. Відсутність комплексного стратегічного планування розвитку ЖКГ на рівні територіальних громад.

2. Низький рівень інвестиційної привабливості галузі.

3. Недосконалість тарифного регулювання.

4. Кадровий дефіцит у сфері публічного управління.

5. Висока енергомісткість та технологічна відсталість систем, які функціонують в ЖКГ.

Ці фактори формують структурну нестійкість галузі та знижують ефективність публічного управління. Відповідно до цього сформуємо основні напрями удосконалення публічного управління у досліджуваній сфері. Так, для підвищення ефективності публічного управління доцільно здійснити наступні дії:

- запровадити довгострокові регіональні програми модернізації інфраструктури;

- удосконалити механізми тарифоутворення з урахуванням принципів економічної обґрунтованості та соціального захисту;

- розширити використання державно-приватного партнерства;

- посилити кадрову підготовку управлінців;

- впровадити системи аналітичного моніторингу ефективності підприємств ЖКГ [8].

Запровадження довгострокових регіональних програм модернізації інфраструктури передбачає розроблення та реалізацію довгострокових регіональних програм модернізації інфраструктури, що повинно базуватися на комплексному аудиті технічного стану мереж, визначенні пріоритетів оновлення та поетапному фінансуванні проєктів. Такі програми мають інтегрувати заходи з енергоефективності, зменшення втрат ресурсів і впровадження сучасних технологій управління системами тепlopостачання, водopостачання та водовідведення. Важливо забез-

печити узгодженість регіональних стратегій із національними програмами відновлення та розвитку, а також передбачити механізми співфінансування з місцевих бюджетів, міжнародної технічної допомоги та інвестиційних фондів.

Щодо удосконалення механізмів тарифоуворення з урахуванням принципів економічної обґрунтованості та соціального захисту, то тут мається на увазі реформування тарифної політики, яке повинно забезпечити баланс між фінансовою стійкістю підприємств ЖКГ та доступністю послуг для населення. Економічно обґрунтовані тарифи повинні відображати реальну собівартість послуг, включаючи витрати на модернізацію та оновлення основних фондів. Водночас необхідно вдосконалити систему адресної соціальної підтримки вразливих категорій споживачів, щоб мінімізувати негативний вплив зростання тарифів. Прозорість структури тарифів та відкритість розрахунків сприятимуть підвищенню довіри громадян до управлінських рішень [9].

Такий напрям як розширення використання державно-приватного партнерства визначає залучення приватного сектору до розвитку інфраструктури ЖКГ і створює додаткові можливості для мобілізації інвестиційних ресурсів та впровадження інноваційних технологій. Державно-приватне партнерство дозволяє розподілити ризики між сторонами, підвищити ефективність управління об'єктами комунальної власності та оптимізувати витрати. Для активізації цього механізму необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, забезпечити прозорі конкурсні процедури та гарантувати захист інтересів територіальних громад.

Стосовно посилення кадрової підготовки управлінців, то мова йде про підвищення професійної компетентності керівників і фахівців у сфері ЖКГ, що є ключовою умовою ефективного управління галуззю. Необхідно впроваджувати системні програми підвищення кваліфікації, що охоплюватимуть фінансовий менеджмент,

стратегічне планування, енергоменеджмент та антикризове управління. Важливим є формування управлінських навичок роботи з інвестиційними проєктами та міжнародними партнерами, а також розвиток лідерських якостей і відповідальності за прийняті рішення.

Насамкінець, впровадження систем аналітичного моніторингу ефективності підприємств ЖКГ забезпечують створення сучасних систем аналітичного моніторингу, що дозволяє гарантувати об'єктивну оцінку діяльності підприємств ЖКГ на основі чітких показників ефективності. Використання цифрових платформ для збору та аналізу даних сприятиме підвищенню прозорості фінансових потоків, своєчасному виявленню проблем і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Регулярна публічна звітність та порівняльний аналіз результативності підприємств стимулюватимуть підвищення їх конкурентоспроможності та відповідальності перед громадою [10].

Загалом, комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню фінансово стійкої та технологічно модернізованої системи житлово-комунального господарства.

**Висновки.** Отже, проведене дослідження засвідчує, що стан публічного управління у сфері житлово-комунального господарства характеризується поєднанням позитивних інституційних змін та глибоких структурних проблем. Децентралізація створила умови для підвищення автономії громад, однак не забезпечила повної управлінської та фінансової спроможності галузі.

Подальший розвиток публічного управління житлово-комунального господарства потребує системної модернізації механізмів публічного управління, спрямованої на зміцнення інституційної спроможності, фінансової стабільності та технологічного оновлення інфраструктури. Лише комплексний підхід дозволить забезпечити якісні комунальні послуги, підвищити рівень довіри громадян до органів влади та створити передумови для сталого розвитку територіальних громад.

#### Бібліографічний список:

1. Кузнецов В. О. Закордонний досвід публічного управління системою державних закупівель у сфері житлово-комунальних послуг. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 4 (35), 2022. С. 59–65
2. Лаврик В.В. Фінансове забезпечення житлово-комунального господарства територіальних громад в умовах децентралізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Сумський державний університет. Суми. 2021. 25 с.
3. Мохова Ю.Л., Гордієнко І.В. Особливості державного регулювання житлово-комунального господарства в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 31 (70). № 1. 2020. С. 58–62
4. Обуховський П.П. Державне регулювання у сфері житлово-комунального господарства. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2015-5/doc/1/07.pdf>
5. Орлова Н.С. Самборська О.В. Стратегічні напрямки розвитку житлово-комунального господарства України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 15. 2020. С. 76–81. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-52402020-15-15>
6. Ofgem: Офіційний сайт. URL: <https://www.ofgem.gov.uk/about-us>

7. Ofwat: Офіційний сайт. URL: <https://www.ofwat.gov.uk/about-us/>
8. Реформи ринку ЖКП та енергоефективності: поточні досягнення та подальші кроки. Міністерство регіонального будівництва та житлово-комунального господарства. URL: <http://minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2018/02/Reforma-rinku-ZHKP-ta-energoefektivnostipotochnidosyagnennya-ta-podalshi-kroki.pdf>
9. Бізонич Д.В. Фінансові ресурси підприємств житлово-комунального господарства в умовах децентралізації сучасної України. *Інвестиції: практика та досвід*. № 11. 2021. С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.11.90>
10. Міхровська М.С. Цифрове урядування як новий рівень взаємодії держави та суспільства. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 7. С. 272–275. URL: [http://www.lsej.org.ua/7\\_2020/72.pdf](http://www.lsej.org.ua/7_2020/72.pdf)

#### References:

1. Kuznyetsov V.O. (2022). Zakordonnyy dosvid publichnoho upravlinnya systemoyu derzhavnykh zakupivel' u sferi zhytlovo-komunal'nykh posluh [Foreign experience of public management of the public procurement system in the field of housing and communal services]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya – Public administration and customs administration*, № 4 (35). Pp. 59–65.
2. Lavryk V.V. (2021). Finansove zabezpechennya zhytlovo-komunal'noho hospodarstva terytorial'nykh hromad v umovakh detsentralizatsiyi [Financial provision of housing and communal services of territorial communities in conditions of decentralization]: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.08 / Sums'kyi derzhavnyy universytet. Sumy. 25 p.
3. Mokhova YU.L., Hordiyenko I.V. (2020). Osoblyvosti derzhavnoho rehulyuvannya zhytlovo-komunal'noho hospodarstva v Ukrayini [Peculiarities of state regulation of housing and communal services in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Derzhavne upravlinnya – Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Public administration*. Volume 31 (70). № 1. Pp. 58–62.
4. Obukhovs'kyi P.P. Derzhavne rehulyuvannya u sferi zhytlovo-komunal'noho hospodarstva [State regulation in the field of housing and communal services]. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2015-5/doc/1/07.pdf>
5. Orlova N.S. Sambors'ka O.V. (2020). Stratehichni napryamky rozvytku zhytlovo-komunal'noho hospodarstva Ukrayiny [Strategic directions of development of the housing and communal economy of Ukraine]. *Publichne upravlinnya i administruvannya v Ukrayini – Public management and administration in Ukraine*. Vol. 15. S. 76–81. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-52402020-15-15>
6. Ofgem: Official website. URL: <https://www.ofgem.gov.uk/about-us>
7. Ofwat: Official website. URL: <https://www.ofwat.gov.uk/about-us/>
8. Reformy rynku ZhKP ta enerhoefektyvnosti: potochni dosiahnennia ta podalshi kroky [Housing and energy efficiency market reforms: current achievements and next steps]. Ministerstvo rehionalnoho rozvytku, budyvnytstva ta zhytlovo-komunalnoho hospodarstva. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2018/02/Reforma-rinku-ZHKP-ta-energoefektivnostipotochni-dosyagnennya-ta-podalshi-kroki.pdf>
9. Bizonych D.V. (2021). Finansovi resursy pidpriemstv zhytlovo-komunalnoho hospodarstva v umovakh detsentralizatsii suchasnoi Ukrainy [Financial resources of housing and communal services enterprises in the context of decentralization of modern Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. № 11. S. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.11.90>
10. Mikhrovs'ka M.S. (2020). Tsyfrove uryaduvannya yak novyy riven' vzayemodiyi derzhavy ta suspil'stva [Digital governance as a new level of interaction between the state and society.]. *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal – Legal scientific electronic journal*. №7. S. 272–275. URL: [http://lsej.org.ua/7\\_2020/72.pdf](http://lsej.org.ua/7_2020/72.pdf)

## ASSESSMENT OF THE STATE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE HOUSING AND COMMUNAL SERVICES SECTOR

### Mykola Narivnyy

graduate student of the Department of Public Administration  
*Institute of Administration, Public Administration and Professional Development*  
Lviv Polytechnic National University

**Summary.** The article presents a comprehensive study of the state of public administration in the housing and communal services sector of Ukraine in the context of decentralization, financial instability and military challenges. It is substantiated that the housing and communal services sector is a basic component of the state's socio-economic infrastructure and determines the level of quality of life of the population, the investment attractiveness of territories and the sustainability of the development of territorial communities. The institutional, financial, economic and organizational aspects of the

functioning of the sector are analyzed, key systemic imbalances and management limitations are identified. It is established that despite the expansion of the powers of local governments, the level of their personnel and financial capacity remains uneven, which affects the effectiveness of the implementation of management decisions. Particular attention is paid to the problems of wear and tear of engineering infrastructure, imperfect tariff regulation, limited investment resources and insufficient level of strategic planning for the development of enterprises in the sector. It is proven that the lack of a comprehensive approach to the modernization of heat supply, water supply and housing management systems reduces the effectiveness of public administration and creates financial risks for territorial communities. The article substantiates the directions for improving public administration mechanisms, in particular, the introduction of long-term regional infrastructure modernization programs, reforming tariff policy taking into account the principles of economic feasibility and social protection, expanding public-private partnership instruments, improving the professional competence of management personnel and implementing digital systems for analytical monitoring of the efficiency of housing and communal services enterprises. It is concluded that improving the quality of public administration in the housing and communal services sector is a key prerequisite for ensuring the financial sustainability of the industry, restoring infrastructure and achieving the goals of sustainable development of territories.

**Keywords:** housing and communal services, public administration, decentralization, state, modernization

*Дата надходження статті: 20.01.2026*

*Дата прийняття статті: 18.02.2026*

*Дата публікації статті: 09.03.2026*