DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2026.3-1
УДК 351.824.11:351.863:338.246.8(477)

# ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

**Антонова Людмила Володимирівна**
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри обліку і аудиту
*Чорноморський національний університет імені Петра Могили*
*ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2975-6453*

**Андріяш Вікторія Іванівна**
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
*Чорноморський національний університет імені Петра Могили*
*ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5294-7456*

**Антонов Андрій В'ячеславович**
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування
*Державний університет «Житомирська політехніка*
*ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0495-7056*

**Анотація.** У статті обґрунтовано теоретичні та прикладні засади інституційно-організаційного забезпечення державної політики енергоефективності як чинника зміцнення енергетичної безпеки в системі повоєнного відновлення України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю поєднання завдань відбудови зі зменшенням енергетичної залежності, підвищенням стійкості критичної та соціальної інфраструктури, скороченням бюджетних витрат, декарбонізацією економіки й виконанням євроінтеграційних зобов'язань. Доведено, що в умовах масштабних руйнувань енергоефективність має розглядатися не лише як засіб економії ресурсів, а і як інструмент забезпечення надійності енергопостачання та стійкості територіальних громад. Реалізація такого підходу потребує впровадження сучасних технологій, залучення фінансових ресурсів і формування узгодженої системи інституцій, повноважень, процедур та інформаційних взаємодій. Уточнено зміст інституційно-організаційного забезпечення державної політики енергоефективності, яке запропоновано розглядати як упорядковану систему суб'єктів, компетенцій, правил, процедур, ресурсних каналів і цифрових взаємозв'язків, що охоплює повний управлінський цикл – від формування стратегічних цілей до моніторингу результатів і коригування державного впливу. Систематизовано інституційну конфігурацію політики за стратегічним, центральним виконавчим, фінансово-програмним, регіональним, місцевим і партнерським рівнями. Встановлено, що, попри сформованість базового нормативного та інституційного середовища, практична реалізація політики залишається недостатньо узгодженою, що обмежує її внесок у зміцнення енергетичної безпеки. Виявлено стратегічно-проєктний, координаційний, інформаційно-цифровий і фінансовий розриви, які перешкоджають перетворенню визначених державою цілей на підготовлені, профінансовані та результативні проєкти. Основними проявами цих розривів є роз'єднаність стратегічного й бюджетного планування, розпорошення управлінської відповідальності, територіальна асиметрія спроможності громад, фрагментація джерел фінансування та несумісність інформаційних систем. Представлено концепт інтегрованої багаторівневої моделі інституційно-організаційного забезпечення державної політики енергоефективності, що об'єднує стратегічний, координаційний, галузевий, територіальний, партнерсько-фінансовий та інформаційно-аналітичний контури в єдиний управлінський цикл. Запропонована модель забезпечує трансформацію цілей державної політики у вимірювані програмні завдання, формування узгодженого портфеля проєктів, поєднання різних джерел фінансування та використання результатів моніторингу для коригування

© Антонова Л. В., Андріяш В. І., Антонов А. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

управлінських рішень. При цьому пріоритизація проєктів має враховувати не лише фінансову окупність, а й енергозбереження, безпекову стійкість, соціальну значущість і здатність забезпечувати безперервність надання базових послуг. Перевагою моделі є функціональна інтеграція наявних інституцій без механічного створення нових установ. Практична реалізація запропонованих положень сприятиме узгодженню публічних інвестицій, територіально збалансованому доступу до підтримки, масштабуванню приватного й міжнародного фінансування, підвищенню стійкості енергетичної інфраструктури та перетворенню повоєнної відбудови на структурну енергоефективну модернізацію України.

**Ключові слова:** державна політика, публічне управління, енергетична політика, енергетична безпека, енергетична сфера, енергоефективність, інституційне забезпечення, багаторівневе врядування, повоєнне відновлення.

**Актуальність проблеми.** Повномасштабна війна перетворила енергоефективність з економічного та кліматичного інструменту на чинник енергетичної безпеки, національної стійкості й безперервності базових послуг. За результатами RDNA5, потреби України у відновленні оцінено майже у 588 млрд дол. США, з яких близько 91 млрд дол. припадає на енергетичний сектор, а частка пошкодженого або зруйнованого житлового фонду становить 14% [13]. За таких умов відтворення довоєнних технологій означало б збереження високої енергоємності та вразливості до безпекових і цінових шоків. Водночас стратегічне й бюджетне планування, фінансові програми, донорські проєкти та цифрові системи залишаються недостатньо узгодженими. Таким чином, ключова науково-практична проблема полягає в невідповідності між потребою в цілісному багаторівневому управлінні енергоефективним відновленням і фрагментарністю чинних галузевих, програмних та відомчих механізмів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику багаторівневого врядування у сфері енергоефективності досліджували М. Бйорклюнд, Ф. фон Мальмборг і Й. Норденсверд [17]. Теоретичні та прикладні засади реалізації принципу «енергоефективність передусім» розкрили Т. Мандель і З. Пато [18], а питання узгодженості інструментів розвитку локальних енергетичних систем – Ф. Вейд, Дж. Бріттон і Дж. Вебб [19]. Напрями декарбонізації будівельного сектору України висвітлили О. Дячук, Н. Холод, Р. Подолець та інші автори [20]. Концептуальні засади публічного управління державною енергетичною безпекою крізь призму енергоефективності та розвитку відновлюваної енергетики обґрунтували В. Ємельянов, А. Тресков, В. Єременко, М. Біловський і В. Васильєв [24]. Вплив регуляторних механізмів інтеграції відновлюваних джерел енергії на енергетичну безпеку держави в умовах фінансових обмежень енергетичного переходу дослідили В. Андріяш, А. Тресков, А. Ахромкін, В. Єременко і В. Лантух [25]. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються механізми інтеграції учасників повоєнного відновлення в єдиний інституційно-організаційний контур, узгодження джерел фінансування та оцінювання фактичної економії, стійкості й суспільної цінності проєктів.

**Метою статті** є визначення інституційних розривів у реалізації державної політики енергоефективності та розроблення інтегрованої моделі їх подолання, орієнтованої на зміцнення енергетичної безпеки України.

**Результати дослідження.** Енергоефективність є одним із ключових напрямів державної енергетичної політики, реалізація якого безпосередньо впливає на енергетичну безпеку, економічну стійкість і спроможність України до повоєнного відновлення. Досягнення визначених у цій сфері цілей потребує не лише впровадження технологічних рішень і залучення фінансових ресурсів, а й формування узгодженої системи інституцій, повноважень та організаційних взаємодій. Вихідною основою побудови такої системи є чинне нормативно-правове забезпечення державної політики енергоефективності.

Так, Закон України «Про енергетичну ефективність» визначає правові, економічні та організаційні засади відповідної державної політики, передбачає встановлення національних цілей, запровадження систем енергетичного менеджменту, проведення енергетичних аудитів, організацію обліку, здійснення інформаційних заходів і функціонування спеціалізованих інституцій [1]. Закони України «Про енергетичну ефективність будівель» [2], «Про Фонд енергоефективності» [3] і законодавство у сфері енергосервісу [4] формують окремі, але взаємодоповнювальні контури реалізації цієї політики. Зміни, внесені у 2024 р., посилили орієнтацію на формування єдиної державної політики енергоефективності та декарбонізації, розвиток місцевого енергетичного планування й системне впровадження енергетичного менеджменту [5]. Стратегічний горизонт визначають Національний план дій з енергоефективності до 2030 р. [6], Національний план з енергетики та клімату до 2030 р. [7] та Енергетична стратегія України до 2050 р. [8].

Отже, в Україні нормативно-правова й стратегічна основа політики енергоефективності сформована, водночас практична реалізація встановлених цілей залежить від того, наскільки чітко розподілено повноваження між суб'єктами управління, узгоджено процедури планування і фінансування, організовано міжвідомчу та міжрівневу взаємодію, а також забезпечено моніторинг досягнутих результатів. Це зумовлює необхідність уточнення сутності інституційно-організаційного забезпечення відповідної державної політики.

У межах дослідження інституційно-організаційне забезпечення державної політики енергоефективності визначено як упорядковану систему суб'єктів, компетенцій, правил, процедур, ресурсних каналів і цифрових взаємодій, що забезпечує формування стратегічних цілей, планування, відбір і реалізацію заходів, фінансування відповідних програм і проєктів, моніторинг досягнутих результатів та коригування управлінського впливу на національному, регіональному й місцевому рівнях. Таке забезпечення охоплює не лише організаційну структуру управління, а й нормативно закріплені моделі взаємодії, механізми координації, порядок прийняття рішень, розподіл відповідальності, інструменти ресурсної підтримки та інформаційно-аналітичний супровід реалізації політики.

Інституційний компонент зазначеного забезпечення відображає сукупність формальних і неформальних норм, правил, повноважень та відповідальності суб'єктів державної політики енергоефективності. Водночас наявність відповідних інституцій і нормативно визначених компетенцій сама по собі не гарантує результативності політики, оскільки їх практична реалізація потребує належного впорядкування діяльності та узгодження взаємодії всіх залучених суб'єктів.

Організаційний компонент характеризує способи практичного впорядкування цієї діяльності, зокрема розмежування функцій, координацію управлінських дій, обмін інформацією, формування програм і проєктів, залучення фінансових ресурсів та контроль за їх використанням. Поєднання інституційного й організаційного компонентів створює підґрунтя для узгодження стратегічних цілей держави з потребами регіонів, територіальних громад, суб'єктів господарювання та домогосподарств.

З огляду на таку взаємозалежність сутність інституційно-організаційного забезпечення доцільно розглядати не як статичну сукупність суб'єктів управління, а як динамічну систему їхніх функціональних взаємозв'язків, спрямованих на послідовну реалізацію всіх етапів політики енергоефективності.

На відміну від вузького трактування, відповідно до якого інституційно-організаційне забезпечення зводиться переважно до переліку уповноважених органів, установ або державних програм, запропоноване визначення акцентує увагу на функціональних зв'язках між суб'єктами, їхній спроможності до координації та завершеності управлінського циклу. У такому розумінні важливим є не лише формальне існування відповідних інституцій, а й наявність дієвих механізмів їхньої горизонтальної та вертикальної взаємодії.

Функціонування такої взаємодії має ґрунтуватися на системі взаємопов'язаних принципів, які визначають зміст управлінських рішень, критерії відбору та фінансування проєктів, засади розподілу повноважень і відповідальності, а також характер взаємодії між державою, територіальними громадами, бізнесом, громадськістю та міжнародними партнерами. Дотримання цих принципів має забезпечувати стратегічну послідовність політики, ефективне використання ресурсів, прозорість управлінських процедур і адаптивність системи до безпекових, економічних та технологічних змін.

Базовими принципами такого забезпечення мають бути: пріоритет енергоефективності під час порівняння інвестиційних альтернатив; відновлення з одночасним підвищенням стійкості, а не просте заміщення зруйнованих активів; субсидіарність і відповідність управлінських рішень територіальному рівню проблеми; урахування витрат упродовж усього життєвого циклу об'єктів; додатковість публічного фінансування; технологічна нейтральність; соціальна справедливість та адресність підтримки; прозорість даних і простежуваність руху коштів; партнерство держави, територіальних громад, бізнесу та міжнародних інституцій; адаптивність до змін безпекового й макроекономічного середовища.

Реалізація зазначених принципів потребує розмежування функцій між рівнями управління та водночас забезпечення їхньої вертикальної і горизонтальної узгодженості. Відповідно, інституційна конфігурація державної політики енергоефективності має охоплювати *стратегічний, центральний виконавчий, фінансово-програмний, регіональний, місцевий і партнерський рівні*, кожен з яких виконує визначені функції та використовує відповідні форми взаємодії (табл. 1).

Наведена в табл. 1 систематизація суб'єктів, їхніх функцій і форм взаємодії дає змогу оцінити не лише сформованість інституційного середовища, а й узгодженість його функціонування на різних рівнях. Проведений аналіз показує, що Україна сформувала розгалужену інституційну систему реалізації державної політики енергоефективності.

**Таблиця 1 – Інституційна конфігурація державної політики енергоефективності**

| Рівень | Основні суб'єкти | Ключові функції | Форми взаємодії |
|---|---|---|---|
| Стратегічний | Парламент, Кабінет Міністрів | Законодавчі засади, національні цілі, пріоритети відновлення, бюджетні рішення | Стратегії; національні плани; державні програми |
| Центральний виконавчий | Профільні міністерства та центральний орган у сфері енергоефективності | Нормотворення, координація секторів, методичне забезпечення, енергоменеджмент | Міжвідомчі плани; стандарти; реєстри; методики |
| Фінансово-програмний | Фонд енергоефективності, державний фонд декарбонізації, банки та установи розвитку | Гранти, кредити, гарантії, співфінансування, контроль цільового використання | Конкурсний відбір; портфель програм; верифікація економії |
| Регіональний | Обласні державні/військові адміністрації, агенції регіонального розвитку | Узгодження державних і регіональних пріоритетів, супровід міжмуніципальних проєктів | Регіональні програми; проєктні офіси; технічна допомога |
| Місцевий | Органи місцевого самоврядування, енергоменеджери, комунальні підприємства | Інвентаризація активів, місцеве планування, підготовка та реалізація проєктів | Місцеві енергетичні плани; ЕСКО; муніципальні програми |
| Партнерський | Бізнес, ОСББ, енергосервісні компанії (ЕСКО), донори, міжнародні фінансові організації (МФО), наукові установи, громадськість | Інвестиції, технології, експертиза, співфінансування, громадський контроль | ДПП; угоди; консультаційні платформи; незалежний моніторинг |

*Джерело: систематизовано авторами на основі [1–10]*

Позитивними зрушеннями є законодавче закріплення національних цілей, розвиток енергетичного менеджменту, функціонування державної установи «Фонд енергоефективності», утвореної 20 грудня 2017 р. [23], створення у 2023 р. Державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації, який розпочав функціонування 1 січня 2024 р. [9], поширення енергосервісу, запровадження місцевих енергетичних планів і наближення будівельних вимог до норм ЄС.

За оцінкою Секретаріату Енергетичного Співтовариства, у 2025 р. показник імплементації вимог у сфері енергоефективності в Україні становив 83%, що на 11 відсоткових пунктів перевищує середнє значення для договірних сторін – 72%. За напрямом енергетичного та кліматичного врядування Україна досягла 67%, тоді як середній показник становив 51%, тобто перевага України дорівнювала 16 відсотковим пунктам [14]. Такі результати відображають послідовне наближення національного законодавства до європейських вимог, розвиток системи стратегічного планування та збереження інституційної спроможності проводити реформи навіть за умов повномасштабної війни.

Однак високий рівень формальної імплементації не тотожний спроможності масштабно реалізовувати проєкти. ОЕСР у комплексному огляді публічного врядування України наголошує на необхідності посилення стратегічного планування, управління результативністю та інституційної спроможності відновлення [16].

Отже, зіставлення високого рівня формальної імплементації з практикою реалізації державної політики дає підстави виокремити чотири взаємопов’язані інституційні розриви, які стримують перетворення стратегічних цілей на належно підготовлені, профінансовані та результативні проєкти.

*Перший інституційний розрив* виникає між стратегічним і проєктним рівнями. Цілі Національного плану з енергетики та клімату, Національного плану дій з енергоефективності та секторальних програм не завжди переводяться у єдині критерії формування публічного інвестиційного портфеля. У результаті проєкт може відповідати умовам конкретної бюджетної програми, але не мати найвищої суспільної віддачі з огляду на енергозбереження, безпекову стійкість, скорочення викидів та соціальний ефект.

*Другий розрив стосується координації:* питання енергоефективності одночасно належать до енергетичної, житлової, регіональної, промислової, транспортної, фінансової та кліматичної політики, що створює ризик розподіленої відповідальності без єдиного власника результату.

*Третій розрив має інформаційно-цифровий характер.* Реєстри будівель, енергетичні сертифікати, системи енергомоніторингу, дані комерційного обліку, паспорти бюджетних програм, платформи відновлення та звітність донорських проєктів використовують різні структури даних і періоди оновлення. За відсутності єдиного ідентифікатора об'єкта та уніфікованої методики визначення базового споживання складно простежити повний ланцюг «потреба – рішення – фінансування – виконання – верифікована економія».

*Четвертий розрив пов'язаний із фінансуванням:* домінування грантової логіки може витісняти поворотні інструменти, а короткі бюджетні цикли – знижувати привабливість комплексних проєктів із тривалим періодом окупності.

Для подолання визначених розривів запропоновано інтегровану модель інституційно-організаційного забезпечення державної політики енергоефективності в системі повоєнного відновлення (рис. 1). Її метою є формування єдиного управлінського контуру, у межах якого цілі державної політики трансформуються у вимірювані програмні завдання, останні – у підготовлений портфель проєктів, а результати їх реалізації надходять на стратегічний рівень у вигляді даних, необхідних для оцінювання та коригування політики.

Перевага запропонованої моделі полягає в тому, що вона не передбачає механічного створення нових установ, а ґрунтується на функціональній інтеграції наявних суб'єктів на основі спільних правил, показників і цифрових процедур.

*Стратегічний рівень* охоплює визначення національних цілей, законодавчих рамок, довгострокових індикаторів та пріоритетів повоєнного відновлення. Його ключовим результатом має бути не сукупність паралельних документів, а узгоджена матриця «ціль – показник – відповідальний орган – джерело фінансування – строк».

*Координаційний центр* доцільно сформувати як постійний міжвідомчий механізм при Кабінеті Міністрів України із компактним секретаріатом на базі чинної інституції. Він має відповідати за узгодження програм, затвердження єдиної методики пріоритизації, усунення дублювання, консолідацію звітності та підготовку рішень щодо перерозподілу ресурсів.

*Галузевий контур* забезпечує врахування специфіки будівель, централізованого теплопостачання, промисловості, транспорту, водопостачання та інших секторів. У кожному секторі мають діяти технічні стандарти, типові пакети заходів і методики визначення економії,

**Таблиця 2 – Системні обмеження та напрями їх інституційного подолання**

| Обмеження | Управлінський прояв | Напрям інституційного розв'язання проблеми | Результуюча компонента |
|---|---|---|---|
| Стратегічна неузгодженість | Недостатня узгодженість енергетичних, кліматичних, регіональних пріоритетів і пріоритетів відновлення | Єдина матриця цілей та критеріїв відповідності для всіх програм | Узгоджений портфель публічних інвестицій |
| Розпорошення управлінської відповідальності | Дублювання функцій і відсутність «центра відповідальності » за наскрізний результат | Постійний міжвідомчий координаційний центр із визначеним мандатом | Скорочення процедурних затримок |
| Територіальна асиметрія спроможності громад | Концентрація підтримки серед заявників із вищою проєктною спроможністю | Регіональні центри компетенцій, типові рішення, підготовка кадрів | Територіально збалансований доступ |
| Фрагментація фінансування | Окремі бюджетні, донорські, кредитні та ЕСКО-процедури | Єдине вікно проєктів і механізм фінансового пакування | Поєднання грантів, кредитів, гарантій та приватного капіталу |
| Несумісність даних | Неможливість наскрізного моніторингу витрат і результатів | Єдиний ідентифікатор об'єкта, стандартизовані інтерфейси програмної взаємодії (API), уніфіковані показники моніторингу, звітності і верифікації. | Прозорість і доказовість політики |
| Перевага коротких заходів | Фінансування дешевих дій без оптимізації життєвого циклу | Обов'язковий аналіз повної вартості та альтернатив | Комплексність енергомодернізації та стійкість досягнутих результатів |

*Джерело: систематизовано авторами*




**Рисунок 1 – Інтегрована модель інституційно-організаційного забезпечення державної політики енергоефективності**

*Джерело: розроблено авторами*

але критерії суспільної результативності повинні бути єдиними.

*Територіальний контур* поєднує регіональні й місцеві енергетичні плани з державними цілями та інвестиційними програмами. Його опорними елементами мають стати регіональні центри компетенцій, спільні проєктні офіси для малих громад і мережа сертифікованих енергоменеджерів.

*Партнерсько-фінансовий контур* об'єднує державні фонди, місцеві бюджети, міжнародні фінансові організації, донорів, банки, приватних інвесторів, ЕСКО-компанії та отримувачів підтримки. Його функція полягає у фінансовому пакуванні проєктів: грант має покривати суспільну складову або ризик, кредит – поворотну частину, гарантія – зменшувати ризикову премію, а енергосервіс – забезпечувати повернення інвестицій із верифікованої економії. Такий підхід дозволяє використовувати обмежені бюджетні ресурси як каталізатор, а не як єдине джерело фінансування.

*Інформаційно-аналітичне ядро* є наскрізним елементом моделі. Воно повинно поєднати реєстр об'єктів, базове енергоспоживання, результати аудитів, технічні рішення, джерела фінансування, етапи реалізації та підтверджену економію. Доступ до агрегованих даних має бути відкритим, а персональні й безпеково чутливі дані – захищеними. Інтеграція зазначених даних у межах єдиного інформаційного середовища забезпечує перехід від їх фрагментарного накопичення до системного інформаційного супроводу управлінських рішень. Тож, цифровізація не замінює інституційної відповідальності, а забезпечує її простежуваність: кожен показник пов'язується з конкретним об'єктом, програмою, виконавцем і бюджетним рішенням.

Таким чином, інтегрована модель інституційно-організаційного забезпечення державної політики енергоефективності формує цілісну систему, у якій кожен рівень має визначені функції, відповідальних суб'єктів та механізми взаємодії.

Сильною стороною запропонованої моделі є реалізація принципів багаторівневого врядування, адаптованих до специфіки України, яка одночасно здійснює відновлення в умовах війни, поглиблює процеси децентралізації, реформує систему публічних інвестицій та виконує завдання європейської інтеграції.

Дослідження багаторівневого управління енергоефективністю підтверджують, що результативність відповідної політики залежить від узгодженого поєднання загальнодержавних цілей, секторальних інструментів і локальних механізмів реалізації [17]. На відміну від класичної вертикальної моделі, у якій центральний рівень переважно визначає правила, а територіальні суб'єкти забезпечують їх виконання, запропонований підхід передбачає двосторонній обмін інформацією, ресурсами та управлінськими рішеннями.

Водночас запропонована модель передбачає не лише розподіл повноважень між рівнями управління, а й їх взаємопов'язане функціону-

вання в межах єдиного інституційно-організаційного середовища. Такий формат взаємодії створює передумови для переходу від фрагментарного виконання окремих програм до узгодженого управління політикою енергоефективності на національному, галузевому та територіальному рівнях, поєднуючи вертикальну координацію з горизонтальною партнерською взаємодією.

Доцільність такого поєднання підтверджується порівняльними дослідженнями локальних енергетичних систем, які засвідчують залежність результативності політики від комплексності та взаємоузгодженості застосовуваних інструментів.

**Висновки.** В умовах повоєнного відновлення державна політика енергоефективності набуває системоутворювального значення, оскільки впливає на енергетичну безпеку, бюджетну стійкість, конкурентоспроможність економіки, скорочення викидів і виконання євроінтеграційних зобов'язань. З огляду на масштаб руйнувань особливої актуальності набуває інтеграція принципу «енергоефективність передусім» у всі стадії публічного інвестиційного циклу.

Проведений аналіз засвідчив, що в Україні сформовано базове нормативно-інституційне середовище реалізації цієї політики. Водночас його результативність обмежують недостатня координація, роз'єднаність стратегічного та бюджетного планування, нерівномірна спроможність громад, фрагментація фінансування й несумісність даних. Тому подальше вдосконалення політики має передбачати насамперед посилення функціональних зв'язків між наявними суб'єктами.

Для розв'язання виявлених проблем запропоновано багаторівневу модель, яка об'єднує стратегічний, координаційний, галузевий, територіальний, партнерсько-фінансовий та інформаційно-аналітичний контури в єдиний цикл управління проєктами.

Практичне впровадження запропонованої моделі потребує створення єдиного вікна проєктів, регіональних центрів компетенцій, уніфікованої системи MRV та запровадження багаторічного фінансового планування. Реалізація цих заходів сприятиме концентрації ресурсів на суспільно значущих проєктах і перетворенню повоєнної відбудови на структурну енергоефективну модернізацію України.

**Бібліографічний список:**


1. Закон України «Про енергетичну ефективність» від 21.10.2021 № 1818-IX (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2022, № 2, ст. 8). Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text
2. Закон України «Про енергетичну ефективність будівель» від 22.06.2017 № 2118-VIII (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 33, ст. 359). Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19#Text
3. Закон України «Про Фонд енергоефективності» від 08.06.2017 № 2095-VIII (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 32, ст. 344). Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2095-19#Text
4. Закон України «Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації» від 09.04.2015 № 327-VIII (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 26, ст. 220). Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-19#Text
5. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення державної політики у сфері енергетичної ефективності» від 04.06.2024 № 3764-IX (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2024, № 39, ст. 246). Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3764-20#Text
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про Національний план дій з енергоефективності на період до 2030 року» від 29.12.2021 № 1803-р. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1803-2021-%D1%80#Text
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року» від 25.06.2024 № 587-р. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2024-%D1%80#Text
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року» від 21.04.2023 № 373-р. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text
9. Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки розвитку відновлюваної енергетики та енергоефективності» від 11.04.2023 № 3035-IX (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 68, ст. 233). Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3035-20#Text
10. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації» від 21.06.2024 № 761. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D0%BF#Text
11. Directive (EU) 2023/1791 of the European Parliament and of the Council of 13 September 2023 on energy efficiency and amending Regulation (EU) 2023/955 (recast) (Text with EEA relevance): Document

32023L1791. *Official Journal of the European Union.* 2023. L 231/1. pp. 1–111. 20.09.2023. European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/1791/oj
12. Regulation (EU) 2018/1999 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2018 on the Governance of the Energy Union and Climate Action, amending Regulations (EC) № 663/2009 and (EC) № 715/2009 of the European Parliament and of the Council, Directives 94/22/EC, 98/70/EC, 2009/31/EC, 2009/73/EC, 2010/31/EU, 2012/27/EU and 2013/30/EU of the European Parliament and of the Council, Council Directives 2009/119/EC and (EU) 2015/652 and repealing Regulation (EU) № 525/2013 of the European Parliament and of the Council (Text with EEA relevance.): Document 32018R1999. *Official Journal of the European Union*. 2018. L 328/1. pp. 1–77. 21.12.2018. European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/1999/oj
13. Publication: Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 – December 2025. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Washington, DC: World Bank, 2026. 63 p. Published: 2026-02-21, Date: 2026-02-23. World Bank Group. DOI: https://doi.org/10.1596/44369
14. 2025 Implementation Performance: Ukraine support. Vienna: Energy Community Secretariat, 2025. Energy Community Secretariat. URL: https://www.energy-community.org/contracting-parties/performance.html; https://www.energy-community.org/Ukraine/overview.html
15. Rebuilding better and faster – why energy efficiency is key for Ukraine. Paris: IEA, 2025. IEA (International Energy Agency). URL: https://www.iea.org/commentaries/rebuilding-better-and-faster-why-energy-efficiency-is-key-for-ukraine
16. Public Governance Review of Ukraine: Report. Paris: OECD Public Governance Reviews, 2026. 257 p. 23 June 2026. OECD. DOI: https://doi.org/10.1787/7810f059-en
17. Björklund M., von Malmborg F., Nordensvärd J. Lessons learnt from 20 + years of research on multilevel governance of energy-efficient and zero-carbon buildings in the European Union. *Energy Efficiency. Springer nature Link.* 2023. Volume 16, Article number 98. DOI: https://doi.org/10.1007/s12053-023-10178-6
18. Mandel T., Pató Z. Towards effective implementation of the energy efficiency first principle: a theory-based classification and analysis of policy instruments. *Energy Research & Social Science.* 2024. Volume 115, Article 103613. DOI: https://doi.org/10.1016/j.erss.2024.103613
19. Wade F., Britton J., Webb J. Credible and comprehensive? Comparing policy mixes for Local Energy Systems in England, Scotland and Wales. *Energy Research & Social Science.* 2024. Volume 110, Article 103413. DOI: https://doi.org/10.1016/j.erss.2024.103413
20. Diachuk O., Kholod N., Podolets R., Graham N., Semeniuk A., Evans M., Westphal M.I., Stelmach T., Hoesly R., Trypolska G., Zagoruichyk A. Pathways for decarbonization of the buildings sector in Ukraine. *Energy and Climate Change.* 2025. Volume 6, Article 100195. DOI: https://doi.org/10.1016/j.egycc.2025.100195
21. Infrastructure Policy Review of Ukraine: Report. Paris: OECD Publishing, 2026. 141 p. 23 June 2026. OECD. DOI: https://doi.org/10.1787/eeef2059-en
22. Energy Efficiency Policy Toolkit. Paris: IEA, 2026. 50 p. IEA (International Energy Agency). URL: https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-policy-toolkit
23. Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення державної установи «Фонд енергоефективності»» від 20.12.2017 № 1099. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1099-2017-%D0%BF#Text
24. Yemelyanov V., Treskov A., Yeremenko V., Bilovskyi M., Vasyliev V. Conceptual foundations of public management of state energy security through the prism of energy efficiency and renewable energy development. *European Journal of Sustainable Development Research.* 2026. Volume 10, Issue 4, Article № em0433. DOI: https://doi.org/10.29333/ejosdr/19153
25. Andriyash V., Treskov A., Akhromkin A., Yeremenko V., Lantukh V. The impact of regulatory mechanisms for the integration of renewable energy sources on the state's energy security under the financial conditions of the energy transition. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2026. Том 2, № 67. С. 552–565. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.67.2026.5220

**References:**

1. Zakon Ukrainy "Pro enerhetychnu efektyvnist" vid 21.10.2021 № 1818-IX (Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 2022, № 2, st. 8). Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text
2. Zakon Ukrainy "Pro enerhetychnu efektyvnist budivel" vid 22.06.2017 № 2118-VIII (Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 2017, № 33, st. 359). Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19#Text
3. Zakon Ukrainy "Pro Fond enerhoefektyvnosti" vid 08.06.2017 № 2095-VIII (Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 2017, № 32, st. 344). Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2095-19#Text
4. Zakon Ukrainy "Pro zaprovadzhennia novykh investytsiinykh mozhlyvostei, harantuvannia prav ta zakonnykh interesiv subiektiv pidpryiemnytskoi diialnosti dlia provedennia masshtabnoi enerhomodernizatsii" vid 09.04.2015 № 327-VIII (Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 2015, № 26, st. 220). Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-19#Text

5. Zakon Ukrainy "Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo udoskonalennia derzhavnoi polityky u sferi enerhetychnoi efektyvnosti" vid 04.06.2024 № 3764-IX (Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 2024, № 39, st. 246). Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3764-20#Text
6. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro Natsionalnyi plan dii z enerhoefektyvnosti na period do 2030 roku" vid 29.12.2021 № 1803-r. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1803-2021-%D1%80#Text
7. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Natsionalnoho planu z enerhetyky ta klimatu na period do 2030 roku» vid 25.06.2024 № 587-r. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2024-%D1%80#Text
8. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2050 roku" vid 21.04.2023 № 373-r. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text
9. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do Biudzhetnoho kodeksu Ukrainy shchodo zabezpechennia pidtrymky rozvytku vidnovliuvalnoi enerhetyky ta enerhoefektyvnosti» vid 11.04.2023 № 3035-IX (Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 2023, № 68, st. 233). Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3035-20#Text
10. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Poriadku vykorystannia koshtiv derzhavnoho fondu dekarbonizatsii ta enerhoefektyvnoi transformatsii» vid 21.06.2024 № 761. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D0%BF#Text
11. Directive (EU) 2023/1791 of the European Parliament and of the Council of 13 September 2023 on energy efficiency and amending Regulation (EU) 2023/955 (recast) (Text with EEA relevance): Document 32023L1791. *Official Journal of the European Union.* 2023. L 231/1. pp. 1–111. 20.09.2023. European Union. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/1791/oj
12. Regulation (EU) 2018/1999 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2018 on the Governance of the Energy Union and Climate Action, amending Regulations (EC) № 663/2009 and (EC) № 715/2009 of the European Parliament and of the Council, Directives 94/22/EC, 98/70/EC, 2009/31/EC, 2009/73/EC, 2010/31/EU, 2012/27/EU and 2013/30/EU of the European Parliament and of the Council, Council Directives 2009/119/EC and (EU) 2015/652 and repealing Regulation (EU) № 525/2013 of the European Parliament and of the Council (Text with EEA relevance.): Document 32018R1999. *Official Journal of the European Union.* 2018. L 328/1. pp. 1-77. 21.12.2018. European Union. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/1999/oj
13. Publication: Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 – December 2025. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Washington, DC: World Bank, 2026. 63 p. Published: 2026-02-21, Date: 2026-02-23. World Bank Group. DOI: https://doi.org/10.1596/44369
14. 2025 Implementation Performance: Ukraine support. Vienna: Energy Community Secretariat, 2025. Energy Community Secretariat. Available at: https://www.energy-community.org/contracting-parties/performance.html
15. Rebuilding better and faster – why energy efficiency is key for Ukraine. Paris: IEA, 2025. IEA (International Energy Agency). Available at: https://www.iea.org/commentaries/rebuilding-better-and-faster-why-energy-efficiency-is-key-for-ukraine
16. Public Governance Review of Ukraine: Report. Paris: OECD Public Governance Reviews, 2026. 257 p. 23 June 2026. OECD. DOI: https://doi.org/10.1787/7810f059-en
17. Björklund M., von Malmborg F., Nordensvärd J. (2023). Lessons learnt from 20 + years of research on multilevel governance of energy-efficient and zero-carbon buildings in the European Union. *Energy Efficiency. Springer nature Link.* Volume 16, Article number 98. DOI: https://doi.org/10.1007/s12053-023-10178-6
18. Mandel T., Pató Z. (2024). Towards effective implementation of the energy efficiency first principle: a theory-based classification and analysis of policy instruments. *Energy Research & Social Science.* Volume 115, Article 103613. DOI: https://doi.org/10.1016/j.erss.2024.103613
19. Wade F., Britton J., Webb J. (2024). Credible and comprehensive? Comparing policy mixes for Local Energy Systems in England, Scotland and Wales. *Energy Research & Social Science.* Volume 110, Article 103413. DOI: https://doi.org/10.1016/j.erss.2024.103413
20. Diachuk O., Kholod N., Podolets R., Graham N., Semeniuk A., Evans M., Westphal M.I., Stelmach T., Hoesly R., Trypolska G., Zagoruichyk A. (2025). Pathways for decarbonization of the buildings sector in Ukraine. *Energy and Climate Change.* Volume 6, Article 100195. DOI: https://doi.org/10.1016/j.egycc.2025.100195
21. Infrastructure Policy Review of Ukraine: Report. Paris: OECD Publishing, 2026. 141 p. 23 June 2026. OECD. DOI: https://doi.org/10.1787/eeef2059-en
22. Energy Efficiency Policy Toolkit. Paris: IEA, 2026. 50 p. IEA (International Energy Agency). Available at: https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-policy-toolkit
23. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro utvorennia derzhavnoi ustanovy "Fond enerhoefektyvnosti" vid 20.12.2017 № 1099. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1099-2017-%D0%BF#Text

24. Yemelyanov V., Treskov A., Yeremenko V., Bilovskyi M., Vasyliev V. (2026). Conceptual foundations of public management of state energy security through the prism of energy efficiency and renewable energy development. *European Journal of Sustainable Development Research.* Volume 10, Issue 4, Article № em0433. DOI: https://doi.org/10.29333/ejosdr/19153
25. Andriyash V., Treskov A., Akhromkin A., Yeremenko V., Lantukh V. (2026). The impact of regulatory mechanisms for the integration of renewable energy sources on the state's energy security under the financial conditions of the energy transition. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice.* Tom 2, № 67. S. 552-565. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.67.2026.5220

# INSTITUTIONAL AND ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR PUBLIC ENERGY EFFICIENCY POLICY AS A FACTOR IN STRENGTHENING ENERGY SECURITY WITHIN UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY FRAMEWORK

**Liudmyla Antonova**
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Auditing
*Mohyla Black Sea National University*

**Viktoria Andriyash**
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Professor in the Department of Public Management and Administration
*Mohyla Black Sea National University*

**Andrii Antonov**
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Economic Security, Public Administration and Management
*State University "Zhytomyr Polytechnic"*

**Summary.** The article substantiates the theoretical and applied foundations of institutional and organizational support for public energy efficiency policy as a factor in strengthening energy security within Ukraine's post-war recovery framework. The relevance of the study is determined by the need to combine reconstruction objectives with reducing energy dependence, strengthening the resilience of critical and social infrastructure, decreasing public expenditure, decarbonizing the economy, and fulfilling European integration commitments. It is demonstrated that, amid large-scale destruction, energy efficiency should be regarded not only as a means of conserving resources but also as an instrument for ensuring reliable energy supply and enhancing the resilience of territorial communities. Implementing this approach requires the introduction of modern technologies, the mobilization of financial resources, and the establishment of a coordinated system of institutions, powers, procedures, and information flows. The content of institutional and organizational support for public energy efficiency policy is further specified. It is proposed that such support be understood as an ordered system of actors, competencies, rules, procedures, resource allocation channels, and digital interconnections covering the entire governance cycle – from the formulation of strategic objectives to the monitoring of results and the adjustment of government interventions. The institutional configuration of the policy is systematized across the strategic, central executive, financial and programmatic, regional, local, and partnership levels. It is established that, despite the existence of a basic regulatory and institutional framework, policy implementation remains insufficiently coordinated, thereby limiting its contribution to strengthening energy security. Strategic-to-project, coordination, information and digital, and financial gaps are identified as major barriers to transforming government-defined objectives into well-prepared, adequately funded, and effective projects. These gaps are primarily manifested in the disconnection between strategic and budgetary planning, the fragmentation of managerial responsibility, territorial disparities in the institutional capacity of communities, fragmented funding sources, and the incompatibility of information systems. The study presents the concept of an integrated multilevel model of institutional and organizational support for public energy efficiency policy. The model combines strategic, coordination, sectoral, territorial, partnership and financial, and information and analytical components within a unified governance cycle. The proposed model enables public policy objectives to be translated into measurable programme tasks, supports the formation of a

coordinated project portfolio, facilitates the combination of different funding sources, and ensures that monitoring results are used to adjust managerial decisions. Project prioritization should account not only for financial payback but also for energy savings, resilience to security threats, social significance, and the capacity to ensure the continuity of essential services. A key advantage of the model is the functional integration of existing institutions rather than the mechanical establishment of new ones. The practical implementation of the proposed provisions will contribute to the coordination of public investment, territorially balanced access to support, the scaling-up of private and international financing, greater resilience of energy infrastructure, and the transformation of post-war reconstruction into the structural energy-efficient modernization of Ukraine.

**Keywords:** public policy, public administration, energy policy, energy security, energy sector, energy efficiency, institutional support, multilevel governance, post-war recovery.

*Дата надходження статті: 17.08.2026*
*Дата прийняття статті до публікації: 22.09.2026*
*Дата публікації статті: 03.11.2026*