

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему
**«УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА
ВОДОВІДВЕДЕННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу групи ПУіА 2022-1
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

Євгенія ШАПОВАЛОВА
(ім'я та прізвище)

Керівник Світлана ГАЙДУЧЕНКО
(ім'я та прізвище)

Рецензент Сергій КИРІЙ
(ім'я та прізвище)

Рецензент Христина КАЛАШНІКОВА
(ім'я та прізвище)

Харків – 2026 року

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«19» травня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шаповалової Євгенії Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення публічного управління розвитком галузі водопостачання та водовідведення на регіональному рівні»
2. Керівник роботи Гайдученко Світлана Олександрівна, д-р. наук з держ. упр., професор
затверджені наказом від 19.05.2026 р. № 428-03
Строк подання здобувачем роботи 22.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична спеціальна література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Розділ 1. Теоретичні засади публічного управління розвитком комунальної інфраструктури та галузі водопостачання та водовідведення на рівні регіону. Розділ 2. Аналіз сучасного стану та особливостей публічного управління розвитком галузі водопостачання та водовідведення на регіональному рівні. Розділ 3. Напрями удосконалення публічного управління розвитком галузі водопостачання та водовідведення на регіональному рівні.
5. Перелік графічного матеріалу: 1. Титульний лист. 2. Актуальність теми, мета, об'єкт, предмет, новизна. 3. Завдання, зумовлені досягненням мети кваліфікаційної роботи. 4. Роль комунальної інфраструктури в системі публічного управління житлово-комунальним господарством. 5. Система управління галуззю водопостачання та водовідведення на рівні регіону.
6. Особливості публічного управління водопостачальною галуззю України в

умовах воєнного стану. 7. Ключові проблеми управління водопостачальною галуззю в умовах воєнного стану. 8. Узагальнення європейського досвіду публічного управління водопостачальною галуззю. 9. Інструменти державного регулювання водопостачальної галузі. 10. Основні стейкхолдери галузі. 11. Стратегічне управління регіональною галуззю водопостачання та водовідведення. 12. Основні напрями впровадження цифрових інструментів у систему публічного управління сферою централізованого водопостачання та водовідведення на регіональному рівні. 13. Практичні рекомендації щодо управлінського забезпечення розвитку водопостачальної інфраструктури регіону на основі цифровізації процесів. 14–15. Висновки дослідження відповідно до завдань.

6. Дата видачі завдання 19 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Дослідження основних літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи	01.06.2026-06.06.2026	виконано
2.	Розділ 1 Теоретичні засади публічного управління розвитком комунальної інфраструктури та галузі водопостачання та водовідведення на рівні регіону	01.06.2026-06.06.2026	виконано
3.	Розділ 2 Аналіз сучасного стану та особливостей публічного управління розвитком галузі водопостачання та водовідведення на регіональному рівні	07.06.2026-12.06.2026	виконано
4.	Розділ 3 Напрями удосконалення публічного управління розвитком галузі водопостачання та водовідведення на регіональному рівні	13.06.2026-16.06.2026	виконано
5.	Висновки	17.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	18.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	19.06.2026-21.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	22.06.2026	виконано
9.	Захист	24.06.2026-25.06.2026	

Здобувачка вищої освіти

_____ (підпис)

Євгенія ШАПОВАЛОВА

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Світлана ГАЙДУЧЕНКО

_____ (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ГАЛУЗІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ НА РІВНІ РЕГІОНУ.....	9
1.1. Роль комунальної інфраструктури в системі публічного управління житлово-комунальним господарством.....	9
1.2. Законодавчо-правові основи управління розвитком житлово-комунального господарства в публічному секторі.....	16
1.3. Стан та державне регулювання водопостачання і водовідведення як ключового елементу комунальної інфраструктури регіону.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	33
2.1. Зарубіжний досвід організації та публічного управління водопостачальною інфраструктурою.....	33
2.2. Особливості та ключові проблеми публічного управління водопостачальною галуззю України в умовах воєнного стану.....	42
2.3. Методи та засоби забезпечення підвищення якості послуг централізованого водопостачання і водовідведення на регіональному рівні..	48
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	58
3.1. Стратегічне управління регіональною галуззю водопостачання та водовідведення на основі моделювання проблемного простору.....	58
3.2. Роль інструментів публічного управління та міжнародної співпраці в підвищенні ефективності стратегічного розвитку водопостачальної галузі регіону.....	64
3.3. Практичні рекомендації щодо управлінського забезпечення розвитку водопостачальної інфраструктури регіону на основі цифровізації процесів..	74
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Суспільні відносини, що виникають у процесах публічного управління реформуванням і розвитком житлово-комунального господарства (ЖКГ), є реакцією на зміни та виклики внутрішнього й зовнішнього середовища як самої галузі, так і економіки країни. Повномасштабна війна загострила наявні соціальні, економічні, екологічні, техногенні та політичні ризики, зробивши їх майже непередбачуваними та створивши небезпечну ситуацію для населення й інфраструктури всіх регіонів.

Сьогодні роль публічного управління у стабілізації соціально-економічного стану набуває особливої ваги. Необхідна модернізація, відновлення та розвиток критичної комунальної інфраструктури – водопостачання, водовідведення, тепло-, газо- та енергопостачання, транспорт, зв'язок – а також впровадження нових підходів і інструментів управління для підвищення ефективності надання житлово-комунальних послуг.

Житлово-комунальне господарство є ключовою галуззю економіки, що забезпечує комфортне й безпечне проживання громадян. Ефективність публічного управління залежить від стану інфраструктури та дотримання принципів якості, доступності, своєчасності та комплексності послуг. Проблеми галузі – зношеність обладнання, монополізація ринку, аварійний стан житлового фонду, неефективне управління, непрозоре фінансування. Війна додала нових викликів: руйнування критичної інфраструктури, пошкодження об'єктів виробництва й житла, порушення логістичних маршрутів, нестача кваліфікованих працівників, загроза життю населення.

Ці проблеми прямо впливають на виробництво та постачання електроенергії, води, газу та тепла, що вимагає відбудови та модернізації інфраструктури та належної роботи відповідних служб. Підвищення ефективності публічного управління розвитком ЖКГ стає критично

необхідним для стабільного й якісного надання послуг як домогосподарствам, так і бізнесу.

Найбільш актуальним сьогодні є удосконалення публічного управління розвитком галузі водопостачання та водовідведення на регіональному рівні, оскільки ефективність функціонування цієї критично важливої інфраструктури безпосередньо впливає на якість життя населення та стабільність економіки регіонів. Публічне управління у цій сфері має забезпечувати не лише своєчасне і надійне постачання води та відведення стічних вод, а й впровадження сучасних технологій, оптимізацію ресурсів, підвищення прозорості фінансування та планування ремонтно-відновлювальних робіт. В умовах сучасних викликів, зокрема повномасштабної війни, кліматичних змін та зношеності інфраструктури, важливо розробляти стратегічні підходи, що дозволяють мінімізувати ризики, забезпечувати безперервність надання послуг та впроваджувати інноваційні інструменти управління. Таке удосконалення передбачає інтеграцію досвіду кращих практик, використання цифрових технологій для моніторингу та планування, а також активну взаємодію з місцевими громадами та приватними структурами для підвищення ефективності та результативності розвитку галузі на регіональному рівні.

Наукові дослідження проблем реформування галузі, організації житлово-комунальної політики та підвищення якості послуг здійснювали такі вчені, як В. Бабаєв, О. Базарна, В. Безус, Н. Гончарук, О. Димченко, А. Домбровська, І. Килимник, Т. Коляда, Е. Монастирська, О. Оболенський, В. Полуянов, Ю. Самойлик, І. Хожило, І. Чикаренко та інші.

Разом з тим, питання публічного управління розвитком галузі водопостачання та водовідведення на регіональному рівні залишаються недостатньо опрацьованими в наукових дослідженнях. Це обумовило актуальність теми кваліфікаційного дослідження.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад публічного управління розвитком галузі водопостачання та водовідведення на

регіональному рівні та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- узагальнити теоретичні засади публічного управління розвитком комунальної інфраструктури та галузі водопостачання та водовідведення на рівні регіону;
- проаналізувати сучасний стан і перспективи розвитку галузі водопостачання та водовідведення на регіональному рівні;
- дослідити особливості та ключові проблеми публічного управління водопостачальною галуззю України в умовах воєнного стану;
- визначити напрями удосконалення публічного управління розвитком галузі водопостачання та водовідведення на регіональному рівні;
- надати практичні рекомендації щодо управлінського забезпечення розвитку водопостачальної інфраструктури регіону на основі цифровізації процесів.

Об'єкт дослідження – процес публічного управління розвитком комунальної інфраструктури.

Предмет дослідження – удосконалення публічного управління розвитком галузі водопостачання та водовідведення на регіональному рівні.

Методи дослідження. Відповідно до мети та поставлених завдань у дослідженні застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи та підходи. Системний та діалектичний аналіз дозволив дослідити концептуальні основи й моделі організації публічного управління розвитком комунальної інфраструктури та галузі водопостачання та водовідведення на рівні регіону. Формально-логічний метод сприяв дослідженню ключових проблем публічного управління водопостачальною галуззю України в умовах воєнного стану. Методи аналізу та синтезу дозволили проаналізувати сучасний стан і перспективи розвитку галузі водопостачання та водовідведення на регіональному рівні. Метод узагальнення дав можливість узагальнити напрями удосконалення публічного управління розвитком галузі

водопостачання та водовідведення на регіональному рівні. Методи індукції, дедукції, та прогнозування використано для визначення практичних рекомендацій щодо управлінського забезпечення розвитку водопостачальної інфраструктури регіону на основі цифровізації процесів.

Теоретичною базою кваліфікаційного дослідження є фундаментальні положення теорії публічного управління, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, а емпіричною – нормативно-правові акти України, дані соціологічних опитувань, матеріали науково-практичних конференцій, публікації наукових видань, статистичні матеріали.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки, отримані у результаті кваліфікаційного дослідження можуть бути використані органами публічної влади щодо оновлення механізмів публічного управління розвитком комунальної інфраструктури.

Результати кваліфікаційної роботи апробовані під час IX Міжнародної науково-практичної конференції «Правові засади організації та здійснення публічної влади» м. Хмельницький 14 травня 2026 р. Доповідь була представлена на тему «Удосконалення публічного управління розвитком галузі водопостачання та водовідведення на регіональному рівні».

Результати кваліфікаційної роботи апробовані під час IX Міжнародної науково-практичної конференції «Правові засади організації та здійснення публічної влади» м. Хмельницький 14 травня 2026 р. Доповідь була представлена на тему «Удосконалення публічного управління розвитком галузі водопостачання та водовідведення на регіональному рівні».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ГАЛУЗІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ НА РІВНІ РЕГІОНУ

1.1. Роль комунальної інфраструктури в системі публічного управління житлово-комунальним господарством

Житлово-комунальне господарство є ключовою складовою національної економіки, покликаною забезпечувати громадянам безпечні й комфортні умови проживання, що становить одне з пріоритетних завдань публічного управління. Ефективність управління розвитком житлово-комунального господарства визначається передусім станом комунальної інфраструктури та дотриманням органами влади базових принципів: «якості та доступності житлово-комунальних послуг, їх стабільності, своєчасності, комплексності й повномасштабності охоплення житлової території» [6].

Разом із тим, житлово-комунальна сфера традиційно залишається проблемною. Суттєва зношеність інфраструктури, низька енергоефективність і висока енергомісткість послуг знижують рівень комфорту та інколи створюють ризики для мешканців. Монополізація окремих видів послуг, зокрема водопостачання та водовідведення, стримує конкуренцію. Значна частина житлового фонду перебуває у стані, близькому до аварійного. Недостатня стратегічність управлінських рішень гальмує оновлення галузі та негативно позначається на якості послуг, а непрозорість бюджетного фінансування та випадки нецільового використання коштів підривають довіру населення до органів влади.

Повномасштабна агресія рф спричинила появу нових проблем, безпосередньо пов'язаних із станом комунальної інфраструктури. Серед них:

- масштабні руйнування об'єктів критичної інфраструктури, включно з централізованими системами водопостачання й водовідведення;

- пошкодження адміністративних, виробничих та інших об'єктів, техніки й логістики;
- втрата громадянами житла, нестача кадрів на комунальних підприємствах через мобілізацію, міграцію працівників;
- загострення інших небезпечних наслідків війни, що стосуються не лише прифронтових чи окупованих територій, а й усієї держави.

Це вимагає системного відновлення, модернізації та стабільної роботи об'єктів комунальної інфраструктури й аварійних служб, які забезпечують оперативне відновлення послуг. Отже, потреба в ефективному публічному управлінні розвитком комунальної інфраструктури територій та громад є надзвичайно актуальною та об'єктивно зумовленою війною. Це необхідно для гарантування безперервного й якісного надання житлово-комунальних послуг, які споживають як громадяни, так і суб'єкти господарювання. Житлово-комунальна сфера «повинна розвиватися масштабно та невідкладно» [25], що потребує вивчення передового досвіду та впровадження сучасних підходів, механізмів та моделей удосконалення публічного управління.

ЖКГ є ключовою сферою життєзабезпечення та потребує актуальної державної стратегії його розвитку, адже підготовлений Мінрегіоном у 2021 році за ініціативи Президента та Прем'єр-міністра проєкт Стратегії розвитку ЖКГ на 2022–2027 роки так і не був реалізований через війну. Нині ж, у нових умовах, сформувалися чіткі виклики щодо відновлення й глибокого реформування галузі та модернізації її інфраструктури з метою посилення стійкості як на рівні громад, так і держави загалом.

Поняття «комунальна інфраструктура» не має чіткого нормативно-правового окреслення, однак, виходячи з етимології терміна «інфраструктура» (лат. *infrastructura* – «нижчебудова», «підструктура»), воно традиційно використовується для позначення комплексу об'єктів і галузей, що забезпечують функціонування та розвиток виробництва і задоволення потреб населення [2]. У науковій літературі «комунальну інфраструктуру»

розглядають як складову місцевої інфраструктури, яка охоплює системи життєзабезпечення території – водопостачання, водовідведення, теплопостачання тощо [10]. Поряд із цим існують і інші класифікації: наприклад, автор [10] поділяє інфраструктуру на цивільну, військову та критичну. Особливе значення має критична інфраструктура, яка згідно із Законом України «Про критичну інфраструктуру» [50] забезпечує життєво важливі функції – енергопостачання, теплопостачання, водопостачання та водовідведення, і саме ці об'єкти зазнають найбільших руйнувань під час війни. Аналіз наукових підходів підтверджує різноманітність трактувань як самого поняття комунальної інфраструктури, так і її складу. В. Безус [2] пропонує структурування міської інфраструктури за видами господарської діяльності: до ринково-економічної сфери він відносить комплекс галузей і об'єктів, що забезпечують рух товарів, послуг, фінансів і робочої сили; до житлово-комунальної – підприємства, які надають послуги водо-, тепло-, енерго- та газопостачання, здійснюють вивезення відходів, утримання територій і ліфтового господарства; до транспортної – служби та об'єкти усіх видів транспорту. Також автор включає до міської інфраструктури об'єкти охорони здоров'я, освіти, соціально-культурної, інформаційно-комунікаційної сфер, а також інженерні мережі та комунікації.

Інженерні мережі та комунікації посідають центральне місце в системі комунальної інфраструктури, адже, як підкреслює автор, саме вони забезпечують функціонування ключових житлово-комунальних послуг – водопостачання, водовідведення, тепло-, енерго- та газопостачання [2]. Це дає підстави стверджувати, що практично всі елементи міської інфраструктури певною мірою пов'язані з житлово-комунальною сферою, оскільки виробництво, надання та споживання послуг з енерго-, тепло-, газо-, водопостачання, поводження з побутовими відходами тощо є інтегрованими у діяльність більшості суб'єктів господарювання на території населеного пункту. Реалізація цих процесів ґрунтується на функціонуванні служб, відповідальних за безперебійну роботу мереж, споруд, систем, засобів

комунікації та спеціального обладнання. Тому «міська інфраструктура» охоплює значно ширший спектр об'єктів, ніж «комунальна інфраструктура», яка пов'язана саме з виробництвом, постачанням та споживанням житлово-комунальних послуг відповідно до Закону України «Про житлово-комунальні послуги» [44]. Міську інфраструктуру визначають як комплекс установ, підприємств і служб, що забезпечують населення послугами у сферах водо-, тепло- та електропостачання, транспорту, інженерних комунікацій, а також у туристичному, торгівельному й розважальному секторах [13].

Науковці пропонують різні підходи до наповнення поняття комунальної інфраструктури, зокрема включаючи до її складу перелік «комунальних послуг», що охоплюють об'єкти та мережі водо-, тепло-, газо- та енергопостачання, системи зв'язку, освітлення, поводження з відходами, благоустрій, дорожнє господарство, а також управління, утримання й ремонт житлового фонду. Але послуги як результат діяльності не можуть ототожнюватися з об'єктами чи мережами, а окремі елементи, як-от дорожнє господарство чи засоби зв'язку, логічніше розглядати відповідно у складі транспортної та адміністративної інфраструктури. Беручи до уваги наукові дискусії щодо співвідношення міської та комунальної інфраструктури, доцільним є аналіз останньої в контексті регіонального рівня. Поняття «регіон» традиційно розглядається як просторово цілісна територія з власною соціально-економічною структурою, демографічним потенціалом, системою виробництва та органами публічного управління, що забезпечують належні умови для життя та ведення бізнесу. Оскільки регіон включає мережу населених пунктів, кожен із яких виконує функції, пов'язані з базовими потребами населення («житло – робота – довілля»), регіональну комунальну інфраструктуру можна визначити як інтегровану системоутворюючу складову житлово-комунального господарства, представлену сукупністю спеціалізованих об'єктів і служб, що забезпечують виконання управлінських та інженерно-технічних функцій для підтримки життєзабезпечення населення та сталих соціально-економічних процесів у регіоні. Закон України «Про

житлово-комунальні послуги» [44] також розмежовує «житлові послуги» як управління багатоквартирним будинком та «комунальні послуги» як постачання газу, електроенергії, тепла, гарячої води, централізоване водопостачання та водовідведення і управління побутовими відходами, що підкреслює структурованість і багаторівневий характер комунальної інфраструктури.

Рівень розвиненості комунальної інфраструктури й якість комунальних послуг безпосередньо впливають на комфорт проживання населення, стан довкілля, умови професійної діяльності та економічну динаміку як громади чи регіону, так і країни загалом. Для подальшого аналізу комунальної інфраструктури як об'єкта публічного управління доцільно розглянути етапи реформування житлово-комунального господарства та процеси демонополізації ринку послуг. Основною метою цих реформ було формування конкурентних відносин у підгалузях житлово-комунального господарства, що розпочалося понад два десятиріччя тому й активізувалося у 2015 році у межах децентралізації. Сьогодні в Україні вже функціонують ринки природного газу та електроенергії, а органи місцевого самоврядування отримали ширші управлінські повноваження. У контексті євроінтеграційного курсу України корисним є досвід держав, які успішно реалізували реформи публічного управління у сфері ЖКГ [5]. Серед додаткових цілей управління галуззю виокремлюють залучення інвестицій та соціальний захист уразливих груп населення [25]. Попри стратегічну важливість, фінансування галузі тривалий час здійснювалося «за залишковим принципом», що сприяло зношеності інфраструктурних об'єктів та уповільнювало реформи. Серед управлінських проблем на етапі трансформації сфери ЖКГ відмічають і запровадження «делегованого управління» та перехід до нових договірних відносин за участю різних типів господарюючих суб'єктів. Нині більшість об'єктів, насамперед систем водопостачання та водовідведення, перебувають у державній або комунальній власності, а тому їх розвиток і функціонування залежать від бюджетного фінансування різних рівнів.

На регіональному рівні об'єктами публічного управління розвитком житлово-комунального господарства та його інфраструктури виступають підприємства різних форм власності, що забезпечують утримання багатоквартирних будинків; постачання енергоносіїв, питної води та водовідведення; організацію поводження з твердими побутовими відходами; благоустрій територій тощо. Важливою складовою такої діяльності є ефективна система взаємодії між підприємствами та споживачами послуг.

Комунальні підприємства, що надають житлово-комунальні послуги, істотно різняться залежно від масштабу територій (сільських, селищних, міських громад) і специфіки взаємодії державного (муніципального) та приватного секторів.

Ключовою проблемою більшості комунальних підприємств залишається нестійкий фінансовий стан, який формується, зокрема, через заборгованість підприємств, бюджетних установ і населення. Фінансування ЖКГ здебільшого спирається на традиційні джерела (бюджети, самоокупність, кредити), що обмежує використання альтернативних інструментів – проєктного фінансування, державно-приватного партнерства, місцевих запозичень, концесій тощо [5]. Водночас майже всі підприємства галузі потребують оновлення основних фондів і модернізації інфраструктури, що в умовах правового режиму воєнного стану значно ускладнюється через зміну пріоритетів державного фінансування на користь Сил оборони України.

З огляду на сучасний стан комунальної інфраструктури та проблеми її розвитку, першочерговим завданням реформування публічного управління є оновлення та узгодження нормативно-правової бази відповідно до актуальних викликів.

До «принципів стійкого розвитку механізмів державного управління сферою житлово-комунальних послуг», науковці відносять:

- екологічну безпеку (мінімізацію впливу на довкілля, дотримання нормативів щодо викидів);

- екологічну доцільність використання поновлюваних та альтернативних джерел енергії;
- раціональне споживання енергоресурсів;
- відповідальність за прийняття управлінських рішень і наслідки їх реалізації для постачальників та споживачів послуг;
- участь громадськості, прозорість та відкритість управлінських процесів, інформування мешканців про їхні ролі та наявні соціальні програми;
- доступність послуг для всіх категорій споживачів, стабільність та повноту їх надання, комплексність, багатогалузевість та наскрізність. Адже житлово-комунальні послуги є результатом діяльності різних підгалузей ЖКГ та споживаються як населенням, так і бізнесом чи іншими організаціями.

До принципів публічного управління розвитком комунальної інфраструктури на регіональному рівні віднесено:

- наскрізний і водночас багатогалузевий характер управління комунальною інфраструктурою та житлово-комунальною сферою загалом;
- забезпечення керованості, що передбачає впорядкування відносин власності у ЖКГ, а також спільну відповідальність органів державної влади та місцевого самоврядування за стійкий розвиток галузі;
- дієвість, результативність та ефективність управлінських рішень, спрямованих на надійне функціонування регіональної комунальної інфраструктури;
- використання міжнародного досвіду та найкращих практик реформування галузі;
- модернізацію і технічне оновлення інфраструктурних об'єктів, упровадження нових технологій та інновацій за умови їх економічної доцільності й відповідності нормам екологічної безпеки;
- комплексність, сталість і доступність об'єктів комунальної інфраструктури для всіх категорій споживачів регіону;

- повномасштабність охоплення, зручність і своєчасність отримання житлово-комунальних послуг у всіх територіальних громадах;
- прозорість і відкритість процесів модернізації та розвитку комунальної інфраструктури, а також заохочення участі мешканців громад у формуванні регіональних стратегій, програм і проєктів, спрямованих на розв’язання житлово-комунальних проблем та підвищення якості послуг.

Таким чином, комунальна інфраструктура посідає центральне місце в системі публічного управління житлово-комунальним господарством, оскільки саме вона забезпечує функціонування ключових сфер життєдіяльності населення – від водопостачання, водовідведення та теплопостачання до утримання житлового фонду й об’єктів благоустрою. Її стан є визначальним чинником соціальної стабільності, економічної спроможності та екологічної безпеки територіальних громад, а ефективність управління нею безпосередньо впливає на якість та доступність базових послуг. Комунальна інфраструктура виступає одночасно об’єктом, інструментом і результатом публічної політики у сфері ЖКГ: вона задає напрями стратегічного планування, потребує раціонального ресурсного забезпечення, слугує критерієм оцінювання ефективності управлінських рішень і формує основу сталого розвитку регіонів. В умовах воєнних викликів та необхідності післявоєнного відновлення її роль ще більше зростає, адже саме від здатності держави й місцевої влади забезпечити модернізацію, захищеність і відновлюваність комунальних систем залежить життєздатність громад і довгострокова стійкість держави в цілому.

1.2. Законодавчо-правові основи управління розвитком житлово-комунального господарства в публічному секторі

Головною метою функціонування інститутів публічного управління розвитком житлово-комунального господарства сучасної України є формування умов для безпечного та збалансованого соціально-економічного

й просторового розвитку територій і громад. Це вимагає реалізації ефективної державної політики у сфері ЖКГ та належного нормативно-правового забезпечення. Державна житлово-комунальна політика має комплексний характер: вона повинна враховувати соціальні чинники, відповідати економічним реаліям і спиратися на сучасні науково-технічні рішення. Її правове підґрунтя є визначальним.

У науковій літературі державна політика у сфері житлово-комунального господарства трактується як «невід’ємна складова внутрішньої політики держави, що обумовлена конкретними цілями і ґрунтується на певних принципах, визначає зміст діяльності держави та її компетентних органів у сфері житлово-комунального господарства, має чітке правове оформлення і потребує відповідного економічного, науково-технічного та правового забезпечення» [22].

Житлово-комунальне господарство перебуває у сфері управління органів державної влади й місцевого самоврядування. Держава відповідає за нормативне регулювання, координацію, контроль, захист прав суб’єктів управління, визначення пріоритетів структурної політики, а також за ліцензування й реєстраційні процедури. ЖКГ охоплює комплекс галузей і видів діяльності, що забезпечують базові потреби населення [7].

Розглянемо нормативно-правову базу житлово-комунальної сфери та механізми державного регулювання галузі. У 2017 році було ухвалено Закон України «Про житлово-комунальні послуги» [44], який визначив основи організаційних та господарських відносин між виробниками і споживачами послуг, а також закріпив їхні права та обов’язки. Закон підкреслює, що житлово-комунальні послуги є складовою житлово-комунального господарства та визначає повноваження органів місцевого самоврядування у сфері обслуговування населення.

Документ також враховує інтереси надавачів послуг, адже забороняє встановлення тарифів нижче економічно обґрунтованого рівня. Для забезпечення виконання його норм передбачено відповідальність за

порушення. Контрольні функції покладено на центральний орган виконавчої влади та Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг [44].

Водночас Закон не визначає чіткого механізму контролю та не деталізує повноважень органів влади щодо реагування на виявлені порушення, включно з можливістю застосування штрафних санкцій.

Питання соціальної доступності комунальних послуг в Україні загострилося, коли значна частина населення втратила можливість вчасно оплачувати житлово-комунальні послуги, що спричинило запровадження системи безготівкових субсидій. Надалі виникло перехресне субсидіювання населення за рахунок промисловості, частково врегульоване покладенням спецобов'язків на «Енергоатом». Для підтримки соціально вразливих груп держава застосовувала мораторії на пеню, обмеження частки витрат домогосподарств і заборону на відключення послуг, хоча окремі тимчасові тарифні обмеження були визнані неконституційними. Після введення воєнного стану соціальний захист знову посилили: запроваджено мораторій на штрафи за несплату в громадах, де є бойові дії чи окупація, а також надано підтримку ВПО та компенсації власникам житла, які безоплатно прихистили постраждалих громадян.

Нормативно-правова база у сфері житлово-комунального господарства, сформована в мирний час і вдосконалена нині, спирається на Конституцію України та норми Житлового і Цивільного кодексів. Житловий кодекс 1983 року [21], до якого неодноразово вносили зміни, визначає ключові правила користування житлом і права громадян. Цивільний кодекс України встановлює перелік об'єктів цивільних прав (ст. 177) та регулює право власності на житло і надання послуг (гл. 28, 63) [68]. Конституція гарантує право на житло (ст. 47) та визначає об'єкти права власності Українського народу, включно з природними ресурсами (ст. 13) [23].

Реформа житлового сектору пов'язана з переходом до нової моделі управління багатоквартирними будинками, де більшість квартир уже

приватизовані. Раніше управління здійснювали ЖКК (ЖЕКи), однак після ухвалення Закону «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» від 29.11.2001 р. [52] з'явилася можливість створювати ОСББ як форму самоорганізації для утримання будинку, управління спільним майном та отримання послуг належної якості.

Законодавчо визначено особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку – Закон України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» [53], який надав співвласникам право обрати одну з трьох моделей управління: створення ОСББ; укладення договору з управителем (або його призначення місцевою владою на конкурсній основі у разі відсутності рішення співвласників); самостійне управління будинком без створення юридичної особи.

Попит на професійне управління сприяв запровадженню конкурсного відбору управителів. Так виник новий учасник ринку – управитель будинку, у якому ОСББ не створено та не обрано іншу модель управління.

ОСББ також стали ключовими учасниками державних програм підвищення енергоефективності. Їхньою перевагою є можливість участі в державних і місцевих програмах співфінансування, що дозволяє модернізувати будинки та зменшувати витрати мешканців.

Уряд формує політику захисту прав споживачів житлово-комунальних послуг відповідно до Закону України «Про захист прав споживачів» [43] та ухвалив низку підзаконних актів.

Чинним залишається Закон України «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки» [45]. Закон передбачає формування державної житлової політики та комплекс заходів з утримання, ремонту й модернізації житлового фонду, забезпечення водопостачання, водовідведення, теплопостачання, благоустрою та використання альтернативних джерел енергії. Інституційне забезпечення Програми визначає роль центральних, регіональних і місцевих органів влади у розвитку та регулюванні ЖКГ. Подальший імпульс

реформам надали президентські ініціативи: розроблення у 2021 році проекту Стратегії розвитку ЖКГ на 2022–2027 роки, що потребує оновлення законодавства та узгодження регіональних стратегій. Нині діє Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [33], розроблена відповідно до Цілей сталого розвитку і доповнена у 2024 році з урахуванням наслідків війни та євроінтеграційних процесів. Оновлена редакція акцентує на відбудові та включає завдання щодо компенсації за зруйноване житло, налагодження управління будівельними відходами, розвитку розподіленої генерації та систем збереження енергії у водопостачанні й водовідведенні, а також виробництва біогазу та створення енергетичних кластерів.

Закон України «Про державне регулювання у сфері комунальних послуг» [43] визначає основи правового регулювання у сфері житлово-комунальних послуг та покладає функції державного регулятора на Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Регулятор забезпечує баланс інтересів держави, підприємств і споживачів через нормативно-правове регулювання, ліцензування, формування тарифів, державний контроль і застосування заходів впливу. Виконавчі органи сільських, селищних і міських рад встановлюють тарифи на теплову енергію, централізоване водопостачання, водовідведення, управління побутовими відходами та інші комунальні послуги [32], а районні та обласні ради – на послуги підприємств спільної власності територіальних громад та управління їх майновими комплексами [32].

Постанова КМУ від 01.06.2011 № 869 «Про забезпечення єдиного підходу до формування тарифів на житлово-комунальні послуги» [32] установила правила розрахунку тарифів на теплову енергію, гарячу воду, централізоване водопостачання й водовідведення з метою забезпечення самоокупності суб'єктів природних монополій. Галузеве правове поле також формують закони «Про ринок електричної енергії» [57], «Про ринок природного газу» [58], «Про теплопостачання» [61], «Про питну воду та

питне водопостачання» [55], «Про водовідведення та очищення стічних вод» [42] та інші. Прийняття законів про ринки електроенергії та газу започаткувало сучасну модель енергоринку, побудовану на конкуренції й вимогах Енергетичного Співтовариства.

Нова модель ринку електроенергії ґрунтується на прозорості, конкуренції та відкритому доступі всіх учасників до інформації про ціни. Система купівлі-продажу електроенергії постійно вдосконалюється, а рішення Уряду 2021 року щодо обов'язкових електронних аукціонів забезпечує рівні умови та реалізацію електроенергії через торгову платформу Української енергетичної біржі. Законодавством також передбачено механізм постачальника останньої надії (ПОН), який зобов'язаний тимчасово постачати електроенергію чи газ споживачу; у 2024 році цю функцію виконують ДП «Укрінтеренерго» (електроенергія) та ТОВ «ГК «Нафтогаз України»» (газ). Прийняті закони формують основу для інтеграції вітчизняного енергоринку до європейського простору та створення сприятливих умов для інвестицій у період повоєнного відновлення.

Особливо важливим нормативним актом у регулюванні відносин у житлово-комунальній сфері є Закон України «Про питну воду та питне водопостачання» [55], який визначає правові та організаційні засади забезпечення населення якісною і безпечною питною водою. У подальшому дослідженні окрему увагу приділено регулюванню водопостачання і водовідведення, зокрема положенням Закону «Про водовідведення та очищення стічних вод» [42], оскільки ці послуги тісно взаємопов'язані. Закон «Про теплопостачання» [61] встановлює правові та економічні основи функціонування систем теплопостачання, їх енергоефективність і захист прав споживачів.

Отже, навіть у воєнний період триває оновлення нормативно-правової бази у сфері ЖКГ, яка охоплює як регулювання надання житлово-комунальних послуг і тарифоутворення, так і документи, що визначають функціонування об'єктів комунального господарства та інфраструктури.

Водночас чинне нормативне забезпечення поки що не відповідає потребам глибокого реформування галузі, оскільки недостатньо врегульовані питання фінансового та організаційно-управлінського забезпечення, а механізми й процедури майбутніх реформ фактично не визначені. Це підтверджує й відкладення реалізації Стратегії розвитку житлово-комунальної сфери на 2022–2027 роки, яку, на погляд фахівців, необхідно актуалізувати та повернути до виконання. Нагальною залишається потреба у створенні ефективних умов для громадського контролю за діяльністю органів публічної влади щодо забезпечення стабільної роботи житлово-комунального господарства, зокрема систем водопостачання та водовідведення.

Таким чином, система управління розвитком житлово-комунального господарства в Україні базується на комплексі законів, підзаконних актів і стратегічних документів, які визначають правові, організаційні, фінансові та управлінські засади діяльності галузі. Законодавча база охоплює як загальні акти, що регулюють публічне управління і місцеве самоврядування, так і спеціальні нормативні документи, присвячені окремим напрямкам функціонування ЖКГ. Основою правового регулювання є Конституція України. Значне значення мають такі базові закони: Закон «Про місцеве самоврядування в Україні»; Закон «Про місцеві державні адміністрації»; Бюджетний та Податковий кодекси України. Спеціальні закони, що регулюють окремі сфери ЖКГ.

В управлінні галуззю задіяні такі органи: Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури; НКРЕКП; Міндовкілля; Антимонопольний комітет. На місцевому рівні управління здійснюють органи місцевого самоврядування, які управляють комунальною інфраструктурою, встановлюють тарифи на локальні послуги, організують роботу комунальних підприємств, впроваджують місцеві програми модернізації.

Розвиток галузі регламентують: Стратегія розвитку ЖКГ (хоча її реалізація потребує оновлення); державні та регіональні програми

модернізації тепломереж, водоканалів, поводження з відходами; програми підтримки ОСББ та енергоефективності. У контексті війни значну роль відіграють програми відновлення критичної інфраструктури.

Попри наявність масштабної законодавчої бази, існують суттєві прогалини: недостатня нормативна визначеність механізмів реформування ЖКГ; відсутність чітких критеріїв фінансової підтримки модернізації інфраструктури; нестача правових інструментів для залучення інвестицій; слабкий розвиток механізмів громадського контролю; фрагментарність регуляторних актів і їх невідповідність сучасним умовам, особливо у період воєнного стану.

Законодавчо-правова база управління розвитком житлово-комунального господарства в Україні є багаторівневою і охоплює широкий спектр нормативних актів. Вона забезпечує організаційні, фінансові та управлінські засади функціонування галузі, однак потребує суттєвого оновлення та систематизації з огляду на виклики воєнного часу, зношеність інфраструктури та необхідність глибокого реформування. Ефективне нормативне регулювання має поєднувати державну політику, місцеву ініціативу, громадський контроль і сучасні європейські стандарти управління комунальними системами.

1.3. Стан та державне регулювання водопостачання і водовідведення як ключового елементу комунальної інфраструктури регіону

Сучасне вдосконалення публічного управління на всіх рівнях і в різних сферах господарювання, зокрема у житлово-комунальній, вимагає системного підходу та ґрунтовного наукового опрацювання з метою розроблення й упровадження інноваційних управлінських механізмів модернізації й розвитку ЖКГ та його комунальної інфраструктури, включно з централізованими системами водопостачання і водовідведення.

Формування нового господарського механізму у житлово-

комунальному комплексі, до складу якого входить і сектор централізованого водопостачання та водовідведення, було спрямовано на суттєве оновлення форм власності, розвиток ринкових відносин та інституцій, яким поступово передавали частину функцій, що раніше виконували державні органи. Оскільки водопостачальна галузь є ключовим елементом системи життєзабезпечення населення, вона вимагала комплексного й якісного підходу у межах соціально-економічного розвитку держави, а сам процес формування державної політики у сфері питного водопостачання фактично триває від моменту набуття Україною незалежності [20].

Діяльність у сфері питного водопостачання регулюється Законом України «Про питну воду та питне водопостачання» [55], який визначає правові, економічні та організаційні основи функціонування системи питного водопостачання та гарантує забезпечення населення якісною і безпечною питною водою [55]. Система питного водопостачання – це сукупність технічних засобів (мереж, споруд, обладнання) для централізованого й нецентралізованого забезпечення населення водою [55], що фактично становить частину комунальної інфраструктури та охоплює комплекс пов'язаних єдиним технологічним процесом об'єктів і мереж для виробництва й транспортування питної води споживачам [55].

Розглянемо принципи, на яких має ґрунтуватися державна політика та, відповідно, система публічного управління розвитком інфраструктури водопостачання і водовідведення, що згідно із Законом України «Про критичну інфраструктуру» [50] належить до «життєво важливих функцій та (або) послуг, порушення яких призводить до негативних наслідків для національної безпеки України» [50].

Існують такі ключові напрями державної політики у забезпеченні населення водою [1]:

- удосконалення управління водопостачальними підприємствами, розвиток різноманітних форм власності та впровадження ринкових механізмів;

- забезпечення беззбиткової роботи підприємств із прозорим і економічно виваженим утворенням тарифів на послуги централізованого водопостачання й водовідведення;

- підвищення ефективності використання енергетичних і матеріальних ресурсів;

- покращення якості послуг до рівня стандартів ЄС.

Науковці, досліджуючи державну політику у сфері питної води, пропонують низку принципів її формування та реалізації [26], серед яких:

- державне управління і регулювання відносин у галузі;

- пріоритет централізованого постачання та раціонального використання води;

- наукове обґрунтування стандартів якості та прозорість утворення тарифів;

- гармонізація національних норм із європейськими та їх належне виконання;

- ефективне очищення стічних вод із використанням сучасних технологій ЄС;

- охорона і збереження джерел водопостачання;

- забезпечення доступу населення до інформації щодо якості води та стану систем централізованого водопостачання і водовідведення;

- ліцензування діяльності та відповідальність за порушення законодавства;

- захист об'єктів водопостачання як критичної інфраструктури від відключення енергоресурсів [26].

Водночас державне регулювання у цій сфері має гарантувати прозорість, ефективність та результативність діяльності органів публічної влади.

Для подальшої систематизації принципів формування та реалізації державної політики у сфері водопостачання й водовідведення на регіональному рівні доцільно використовувати перелік, запропонований у

[21], доповнюючи його визначеними раніше принципами публічного управління розвитком комунальної інфраструктури, а також такими принципами, як:

- забезпечення стійкості регіональної системи водопостачання і водовідведення до зовнішніх загроз, зокрема в умовах воєнного стану;
- формування партнерства з інноваційним технологічним бізнесом щодо цифровізації та автоматизації процесів контролю й запобігання аваріям;
- оптимальне поєднання централізації та децентралізації управління у галузі;
- підвищення інвестиційної привабливості сектору.

Стосовно принципу збільшення інвестування варто підкреслити, що обсяги капіталовкладень у водопостачальну галузь упродовж тривалого часу зменшувалися та останніми роками фактично зійшли нанівець, що загрожує подальшим погіршенням якості води, негативними наслідками для здоров'я населення та ризиком переходу й так критичного стану системи у фазу незворотних руйнувань. Наразі з боку громадськості та екологів усе частіше лунають застереження щодо невідповідності питної води в Україні стандартам ЄС, оскільки у багатьох регіонах із кранів надходить по суті технічна вода [24]. Використання технічної води мало б передбачати нижчі тарифи. Це призведе до зменшення бюджетних надходжень. Приведення стандартів до європейського рівня потребує не лише нормативних змін, а й реального впровадження модернізаційних заходів у масштабах держави [24]. Без суттєвого нарощування фінансування неможливо забезпечити відповідність якості води вимогам ЄС і гарантувати належний рівень безпеки громадян у майбутньому [24]. Ключовою проблемою, на думку експертів, є відсутність чіткого стратегічного бачення подальшого розвитку галузі, тоді як обраний Україною євроінтеграційний курс вимагає узгодження з положеннями Водних директив ЄС [24].

Водні відносини в Україні регулюються Водним кодексом України з 1995 року [11], головна мета якого полягає у забезпеченні збереження,

науково обґрунтованого та раціонального використання водних ресурсів, їх відтворення, а також охорони вод від забруднення й виснаження, недопущення шкідливої дії вод та ліквідації її наслідків [11]. У нормативно-правовому вимірі право людини на питну воду розглядається як «юридична можливість особи використовувати доступні запаси води питної якості для задоволення особистих потреб» [11], що має захищатися державою нарівні з основними конституційними правами.

У контексті правового регулювання ключовим актом є Закон України «Про питну воду та питне водопостачання» [55], який визначає засади державної політики, компетенції органів влади, питання нормування, стандартизації, моніторингу та контролю. Згідно з ним, питна вода – це вода, що використовується для фізіологічних, санітарно-гігієнічних, побутових і господарських потреб, а також для виробництва продукції, та відповідає встановленим органолептичним, хімічним, мікробіологічним та іншим гігієнічним вимогам [55]. Стаття 7 Закону передбачає державні гарантії забезпечення кожної людини питною водою нормативної якості.

Закон [55] також містить базові визначення, серед яких:

- «питне водопостачання» – діяльність із виробництва, транспортування та постачання питної води, а також охорони джерел та систем водопостачання;

- «централізоване питне водопостачання» – господарська діяльність із забезпечення споживачів питною водою через систему об'єктів і мереж, об'єднаних єдиним технологічним процесом [55].

Дія даного Закону поширюється на всіх суб'єктів, що виробляють питну воду, забезпечують її постачання централізованими та нецентралізованими способами, а також на органи влади, які здійснюють контроль і нагляд за якістю води, станом джерел та систем водопостачання. Суб'єктами відносин у даній сфері є: органи державної влади й місцевого самоврядування, підприємства питного водопостачання та споживачів [55].

Об'єктами правового регулювання у сфері питної води та питного водопостачання виступають суспільні відносини, що охоплюють: здійснення централізованого й нецентралізованого водопостачання; встановлення тарифів на послуги централізованого водопостачання; питання нормування та ліцензування; проведення моніторингу, обліку й контролю; інформування населення про якість питної води та стан водопостачання; охорону джерел і систем подачі води та пов'язаних із ними природних комплексів, а також забезпечення прав споживачів (стаття 5 Закону [55]).

Стаття 23 Закону [55] надає підприємствам питного водопостачання право, у разі неповної оплати споживачем вартості використаної води, обмежувати йому подачу води до рівня екологічної брони. Водночас Порядок обмеження питного водопостачання, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 08.02.2006 № 119, не передбачає застосування таких обмежень щодо населення.

Слід урахувати, що технічний стан внутрішньо будинкових мереж у більшості випадків не дозволяє відключити від водопостачання окремих неплатників, тому підприємства водопровідно-каналізаційного господарства застосовують альтернативний механізм впливу – тимчасове обмеження можливості користування каналізацією для боржників, яке здійснюється без доступу до їхнього житла та без негативних наслідків для інших мешканців.

Галузь централізованого водопостачання та водовідведення належить до стійких природних монополій, діяльність яких регулюється Законом України «Про природні монополії» [56]. Відповідно до статті 8 цього Закону [56], державне регулювання охоплює ціни (тарифи) на товари природних монополістів, забезпечення доступу споживачів до цих товарів та інші умови провадження діяльності у випадках, визначених законодавством. Це, зокрема, включає контроль за дотриманням ліцензійних умов у сфері централізованого водопостачання й водовідведення, порядок видачі дозволів на спеціальне водокористування, а також регулювання використання природних ресурсів у межах територій природно-заповідного фонду.

Оскільки послуги централізованого водопостачання та водовідведення мають соціальну значущість, держава здійснює постійний моніторинг тарифів і визначає межі функціонування природної монополії, де конкуренція обмежена, а тарифи регулюються в умовах економії на масштабі виробництва при субадитивності витрат.

В економічній теорії така ситуація, коли одна компанія може надавати послуги дешевше, ніж кілька постачальників, визначається як «ефект масштабу», що й зумовлює виникнення природної монополії. Перевагою є зниження середніх витрат при збільшенні обсягів діяльності. Водночас існують і недоліки: тарифи формуються за витратним методом, що створює ризик безпідставного завищення операційних витрат та появи дискримінаційного ціноутворення.

В Україні тарифи на послуги суб'єктів природних монополій формуються за методом «витрати плюс», який ґрунтується на визначенні тарифу як суми операційних витрат та прибутку, де прибуток розраховується шляхом множення собівартості на норму рентабельності, встановлену регулятором. Такий підхід має забезпечувати беззбиткову діяльність підприємств. Проте для державних і комунальних підприємств централізованого водопостачання та водовідведення рентабельність у тарифах фактично не враховувалася протягом багатьох років.

Тариф на послуги з централізованого водопостачання та водовідведення повинен бути економічно обґрунтованим та покривати всі витрати підприємства. Але у галузі водопостачання тарифи систематично не відшкодовували повну собівартість. Практика показує, що навіть постійне підвищення тарифів та механізми субсидіювання населення не вирішили проблем галузі: попри отримання дотацій, компенсацій і різниці у тарифах, підприємствам бракувало коштів для оновлення та модернізації основних фондів.

Незадовільний стан основних фондів водопровідно-каналізаційного господарства в регіонах України підтверджують дані Національної доповіді

про якість питної води за 2023 рік [38]. У 2023 році рівень охоплення міст централізованим водопостачанням зменшився до 97,2 %. Не мали доступу до централізованого водопостачання п'ять міст Донецької області (Сіверськ, Святогірськ, Новогродівка, Торецьк, Залізне), а також Гуляйполе (Запорізька область), Судова Вишня і Турка (Львівська область), Копичинці (Тернопільська область), Вашківці (Чернівецька область). У цих населених пунктах воду отримують переважно зі свердловин і колодязів [38].

За оцінками Світового банку у межах RDNA2, сукупні збитки у галузі водопостачання внаслідок війни становлять близько 8,9 млрд дол. США, а з часу останнього швидкого оцінювання потреб у відновленні минув майже рік.

Держводагентство України здійснило необхідні організаційно-розпорядчі кроки для забезпечення державного моніторингу поверхневих вод у період воєнного стану. Після деокупації територій та відновлення безпечного доступу до водних об'єктів відбір проб води було налагоджено оперативно, оскільки питання контролю якості питної води посідає ключове місце у водному законодавстві. В Україні діють Державні санітарні правила і норми «Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною» (ДСанПіН 2.2.4-171-10), що визначають: вода має бути епідемічно безпечною, хімічно нешкідливою, з належними органолептичними властивостями та відповідати нормам радіаційної безпеки.

Органи державної влади та місцевого самоврядування зобов'язані забезпечувати населення питною водою у кількості та якості, що відповідає вимогам ДСанПіН 2.2.4-171-10. Отже, послуги з водопостачання мають надаватися безперервно, з гарантованим рівнем безпеки, тиску та дотриманням установлених показників якості. Водночас якість послуг централізованого водовідведення визначається можливістю безперешкодного приймання стічних вод до мереж виконавця від мереж споживачів.

Законодавче регулювання у сфері водовідведення формують Закон України «Про водовідведення та очищення стічних вод» [42], а також Водний

кодекс України [11], закон «Про житлово-комунальні послуги» [44] та інші нормативні акти, що визначають правила діяльності у цій сфері.

Окрему проблему становить нецентралізоване водопостачання і водовідведення, поширене переважно в сільській місцевості. Забезпечення якісною питною водою селян залишається однією з найбільш складних соціальних проблем: якщо у містах майже всі мешканці користуються централізованим водопостачанням, то у селах лише близько чверті населення має доступ до якісної води з крану. Лише кожне п'яте село має господарсько-побутові водопроводи, а понад половина проб підземної води не відповідає встановленим стандартам. Нецентралізоване водопостачання характерне також для присадибних ділянок у містах, де контроль якості води часто відсутній. Ситуація ускладнюється низьким рівнем санітарної культури та практиками землеробства: криниці нерідко розташовані поруч із вигрібними ямами, що призводить до забруднення води нітратами та бактеріями.

Вітчизняна модель публічного управління у сфері централізованого водопостачання і водовідведення має гібридний характер і відрізняється від класичних зарубіжних моделей. Вона відображає систему економічних відносин між виробником та споживачем послуг, що проявляються через механізми ринку. Отже, аналіз чинного державного регулювання у галузі централізованого водопостачання і водовідведення показує, що законодавство охоплює переважно централізовані системи, тоді як нецентралізовані механізми водозабезпечення та каналізації залишаються недостатньо врегульованими та потребують подальшої інституціоналізації.

Таким чином, стан водопостачання та водовідведення в Україні характеризується низькою ефективністю та значним зношенням основних фондів, особливо в сільських районах і малих містах. Велика частина населених пунктів не має доступу до якісної централізованої води, а нецентралізовані системи часто функціонують без контролю якості, що створює загрозу для здоров'я населення та екологічної безпеки. Водночас

війна та обмежене фінансування лише поглиблюють проблеми галузі, впливаючи на доступність та безпеку питної води.

Державне регулювання водопостачання та водовідведення спрямоване на забезпечення соціально значущих послуг через нормативи, стандарти якості та контроль діяльності підприємств. Проте законодавче поле переважно охоплює централізовані системи, тоді як нецентралізовані джерела води залишаються недостатньо врегульованими. Для ефективного функціонування галузі необхідне збільшення інвестування, модернізація мереж, а також розвиток стратегічного підходу до публічного управління водною інфраструктурою на регіональному рівні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

2.1. Зарубіжний досвід організації та публічного управління водопостачальною інфраструктурою

Забезпечення стабільної роботи систем водопостачання й водовідведення є проблемою для більшості держав. Оскільки ці послуги базуються на використанні річкових та підземних вод, надмірне навантаження спричиняє суттєве обміління багатьох річок. Країни по-різному готові до ризиків нестачі питної води та посух, що впливає на політичну стабільність, ефективність управління та економічні втрати. Тому важливим є вивчення міжнародного досвіду розвитку комунальної інфраструктури та обмін технологіями й практиками.

У працях зарубіжних дослідників підкреслюється, що забезпечення безпечної води та санітарії є одним із головних викликів для країн, що розвиваються. Країни на кшталт Бангладеш, Непалу, Індії, Пакистану вже впроваджують програми доступного водопостачання і санітарних послуг у сільській місцевості. Дослідники рекомендують поширювати їхній досвід у межах регіону та застосовувати програмно-цільовий підхід із активним залученням громад. Такий підхід є актуальним і для нашої держави.

Серед міжнародних ініціатив у сфері охорони водних ресурсів варто відзначити Глобальне водне партнерство (GWP), створене у 1998 році та представлене понад 3000 організацій у 180 країнах світу [72]. Його діяльність спрямована на підвищення ефективності управління водним сектором. Дорадча рада Генерального секретаря ООН з питань води та санітарії (UNSGAB) ініціювала формування Глобального партнерства ООН

НАВІТАТ, що підтримує розвиток комунальних послуг із соціально обґрунтованими тарифами та забезпеченням якісної питної води [3].

Україна є частиною мережі GWP CEE разом із країнами Центральної та Східної Європи, що сприяє модернізації національних систем водопостачання та водовідведення. Вибір моделей управління у цій сфері значною мірою визначається історичними умовами та культурними особливостями держав [28]. Водночас галузь має низку рис, зокрема статус природної монополії: у межах однієї території може функціонувати лише одна інфраструктура водопостачання і водовідведення. Фахівці виокремлюють й інші специфічні характеристики галузі, що потребують вдосконалення регулювання: можливість отримання «надмірних» прибутків за низької вартості ресурсу, невідповідність тарифів реальній суспільній цінності води, обмеження у забезпеченні безперервності послуг та їхній суспільно важливий характер [28].

У світовій практиці існують різні моделі публічного управління водним господарством, але основні завдання держави залишаються спільними: забезпечення населення та економіки якісною водою, контроль та охорона ресурсів, а також реалізація стратегічних програм сталого використання поверхневих і підземних вод. Багато країн уже завершили реформи у житлово-комунальній сфері, зокрема у водному секторі, що дає Україні можливість перейняти успішні підходи, особливо в контексті євроінтеграції [9].

Розглянемо найпоширеніші європейські моделі управління: англійську (англосаксонську), французьку та німецьку.

У промислово розвинутих країнах підприємства водопостачання і водовідведення функціонують у різних формах власності, що зумовлює чотири типи управління: пряме державне, делеговане державне, делеговане приватне та пряме приватне [30]. Кожна європейська країна формує власну модель управління комунальною інфраструктурою, обираючи економічно

ефективні підходи та оцінюючи можливість їхнього застосування в інших державах.

У Європейському Союзі система управління водними ресурсами вважається однією з найбільш розвинених. Її правову основу становить Водна рамкова директива 2000/60/ЄС [16], яка визначає воду не товаром, а природною спадщиною, що потребує захисту. Близько 80 % послуг у водному секторі ЄС надають органи державної та муніципальної влади, що підкреслює пріоритет здоров'я і безпеки населення.

У науковій літературі найефективнішою називають французьку модель управління водними ресурсами. Законодавство Франції оновлено у 2006 році з урахуванням вимог попередніх водних законів та норм ЄС [650]. Система передбачає участь усіх стейкхолдерів, чіткий розподіл функцій між рівнями влади. Державну політику формує відповідне міністерство, а регіональні та місцеві органи влади виконують делеговані повноваження.

Комунальні громади у Франції відповідають за організацію водопостачання та водовідведення, мають право створювати міжмуніципальні структури та застосовувати різні форми управління – від прямого до частково або повністю делегованого приватним компаніям [9]. Такий підхід фактично є класичним механізмом державно-приватного партнерства, реалізованим через концесійні договори «на свій страх і ризик» [28]. За таким видом договору концесіодавець передає концесіонеру функції з управління та забезпечення роботи комунальної служби, яку той здійснює за власний кошт, отримуючи взамін певні права та пільги, зокрема можливість стягувати платежі зі споживачів. Іншим видом договірних відносин є оренда підприємства, що передбачає лише оновлення основних фондів. Третім поширеним форматом є договір управління з виплатою за результатами, коли оператор не має права на збирання платежів, а отримує фінансування з місцевого бюджету. Саме ці три моделі участі приватних компаній у сфері водопостачання та водовідведення є найбільш популярними у Франції.

Водночас у Франції функціонують приватні компанії водного сектору,

які контролюють близько 60 % національного ринку.

Надходження до бюджетів Водних агентств Франції формуються за рахунок податків на забір води та скиди забруднених стічних вод від усіх суб'єктів, діяльність яких може впливати на водні ресурси. Податок за споживання води покликаний стимулювати її економію, а його розмір залежить від річних обсягів забору та цінності води для певного виду діяльності, а також від рівня дефіциту ресурсу. Податки на скиди забруднених вод спрямовані на підтримання якості водних ресурсів; їх величина залежить від обсягів та складу скидів.

Аналізуючи французьку модель трансформації житлово-комунальної сфери, необхідно зазначити, що її основою є приватизація муніципалітетом (комуною) інфраструктурних об'єктів з подальшим самостійним управлінням або переданням їх у довгострокове користування приватним операторам. При цьому комуни зберігають право власності, контроль та політичну відповідальність перед населенням за якість послуг, включно з водопостачанням і водовідведенням [9]. Отже, роль комуни як найстабільнішої адміністративної одиниці у Франції є досить важливою.

Ще однією ключовою рисою французької моделі – є міжмуніципальна співпраця. Законодавством встановлено нові форми співробітництва комун за критерієм чисельності населення (міські, агломераційні, сільські), фінансування яких здійснювалося вже не за рахунок бюджетів окремих муніципалітетів, а через місцеве оподаткування [3].

Таким чином, система публічного управління водним господарством Франції має високий рівень організації. Державна водна політика забезпечує участь державних, муніципальних структур і громадськості в управлінні галуззю та спрямована на раціональне використання водних ресурсів. Основним інструментом цього є оплата за фактичний обсяг забору води, а не за встановлені норми споживання [63].

У нашій державі питання організації водопостачання та водовідведення також належать до компетенції місцевого самоврядування, проте держава

зберігає за собою функції регулювання та контролю у водному секторі. У межах децентралізації та передачі фінансування на місця Україна орієнтується передусім на польську модель. Треба зазначити, що під час реформування житлово-комунальної сфери Польща, у свою чергу, спиралася на німецький підхід, ключовим елементом якого є приватизація підприємств при збереженні більшості прав власності за муніципалітетами. Досвід Польщі свідчить про значну варіативність форм організації надання комунальних послуг, у тому числі водопостачання та водовідведення [3].

Гміни можуть створювати власні системи управління водним господарством, організовувати спільні структури з іншими гмінами або передавати мережі приватним операторам. Невеликі громади здебільшого самостійно забезпечують роботу водних мереж та, у разі потреби, залучають підрядників через аутсорсинг. Великі гміни формують власні комунальні підприємства, де орган місцевого самоврядування є основним акціонером. Також існують спільні підприємства, що надають послуги кільком громадам [3]. Така модель є доцільною і для України, адже вона легко адаптується до сучасних умов та сприяє стійкому функціонуванню систем водозабезпечення й відведення стоків у період відбудови країни [3].

Важливою складовою польської системи є фінансування. Для модернізації та утримання водних систем гміни отримують підтримку від Воєводського фонду охорони навколишнього середовища та водного господарства, який відбирає проекти та надає до 75 % коштів на поворотній основі, а решта 25 % зазвичай є безповоротною допомогою [12]. Такий механізм стимулює громади до більш ефективного управління та довгострокового розвитку систем водопостачання і водовідведення.

Особливу увагу привертає система тарифоутворення. До 2018 р. тарифи визначали органи місцевого самоврядування, однак після реформування всі оператори повинні погоджувати трирічні тарифи з національним регулятором Wody Polskie [3]. Державне управління водними ресурсами є схожим в Україні та Польщі, зокрема в частині «басейнового»

принципу. Разом з тим Україні доцільно перейняти на польську модель цільового фінансування заходів з охорони та відтворення водних ресурсів.

Варто підкреслити, що публічне управління розвитком та реформуванням житлово-комунального господарства у Німеччині ґрунтувалося на формуванні конкурентного ринку комунальних послуг. Реформування розпочалося зі зміни системи муніципального самоврядування, що супроводжувалося приватизацією об'єктів ЖКГ та передачею частини управлінських функцій приватним компаніям. На основі державних підприємств були створені приватні та комунальні акціонерні товариства, відповідальні за управління житловим фондом і надання якісних послуг.

Ринок комунальних послуг Німеччини представлений великими холдингами та численними малими і середніми компаніями. Управління водоканалами здебільшого здійснюють акціонерні товариства, де контрольний пакет акцій належить муніципалітету, що дозволяє поєднати ринкові інструменти з ефективним контролем [63]. За статистикою 2021 р., частка державних підприємств водопостачання та водовідведення становила 40 %, тоді як приватних – 60 % [30].

Саме конкурентність має стати ключовим принципом формування ринку житлово-комунальних послуг і у нашій державі. Досвід Німеччини демонструє: передача приватним операторам функцій управління житловим фондом та надання послуг створює умови для підвищення якості та помірності тарифів. Таким чином, німецька модель є найбільш раціональною для запозичення, а найбільш адаптованим до українських умов прикладом залишається досвід Республіки Польща. Узагальнені характеристики європейських моделей управління подано у табл. 2.1.

Англійська (англо-саксонська) модель управління водопостачанням відзначається високим рівнем централізації та орієнтацією на державну політику без участі муніципалітетів. На відміну від Німеччини та Польщі, у Великій Британії відбулася повна приватизація об'єктів водопостачання та

житлово-комунального господарства. В Англії 10 приватних регіональних водопровідних і каналізаційних компаній забезпечують надання відповідних послуг, а контроль за якістю води та станом навколишнього середовища здійснюється на місцевому рівні [9].

Попри те, що більшість активів у водному секторі Англії належить приватним компаніям, їх діяльність перебуває під жорстким державним контролем. Такий підхід забезпечує високий рівень якості послуг та належний захист споживачів, які сплачують значні тарифи за водокористування.

В Уельсі нагляд за системою водопостачання та водовідведення здійснює Агентство з охорони довкілля Уельсу, а управління послугами покладено на некомерційну компанію Welsh Water. Модель децентралізованого управління дозволила забезпечити високу доступність та якість послуг, залишивши державі контроль за тарифами й інвестиціями.

У Шотландії послуги надає державна компанія Scottish Water, а в Північній Ірландії – підприємство NI Water. Обидва регіони роблять акцент на сталому використанні водних ресурсів та справедливому тарифоутворенні, залучаючи громади до процесу ухвалення рішень [9].

На думку науковців, досвід Англії та Уельсу є унікальним, адже жодна інша країна не здійснила повну приватизацію водного сектору [28]. Водночас функціонування водних мереж контролюється незалежним регулятором OFWAT [74].

У цілому в країнах ЄС близько 80 % водних послуг забезпечують державні або муніципальні структури, що підкреслює пріоритет захисту життя і здоров'я громадян. Україна також орієнтується на міжнародні стандарти, дотримуючись вимог Конвенцій ООН та Директив ЄС у сфері водопостачання, санітарії та екологічної безпеки.

Подальше реформування галузі відбувається у межах імплементації норм Угоди про асоціацію з ЄС, зокрема Директив 2000/60/ЄС [16], 98/83/ЄС [18] та 91/271/ЄС [17]. Значним кроком стало запровадження моніторингу

якості води за європейськими стандартами [9].

Таблиця 2.1

**Узагальнення європейського досвіду публічного управління
водопостачальною галуззю**

Модель публічного управління водопостачальною галуззю	Основні ознаки	Приклади	Переваги	Недоліки
Модель державної власності	Держава володіє та управляє всіма або більшістю активів	Франція, Іспанія, Португалія	Забезпечується контроль над тарифами та якістю послуг	Ризик бюрократизації та політичного втручання
Модель приватного володіння	Приватні компанії володіють та управляють всіма або більшістю активів	Англія, Уельс, США	Приваблива для інноваційних інвестицій	Ризик монополізації ринку послуг та необґрунтованого зростання тарифів та зниження якості послуг
Модель державно-приватного партнерства	Держава та приватні компанії спільно володіють та управляють активами	Польща, Німеччина, Нідерланди, Австралія	Можливість залучення до розвитку державних та приватних інвестицій	Ризик виникнення конфлікту інтересів
Модель самоврядування	Територіальні громади управляють активами	Швейцарія, Австрія, Данія	Багаторівневий контроль: держава встановлює національні стандарти якості води та захисту водних ресурсів; Всіма іншими питаннями опікуються муніципалітети	Регіональні відмінності у доступі до ресурсів та досвіду управління, що може призвести до нерівності в доступі та якості послуг

У 2016 р. Україна офіційно перейшла до басейнового принципу управління водними ресурсами відповідно до Водної Рамкової Директиви ЄС, утворивши дев'ять районів річкових басейнів.

Ключовим актом ЄС у сфері очищення стічних вод залишається Директива 91/271/ЄЕС [17], спрямована на зменшення впливу неочищених міських стоків. Вона передбачає обов'язкове будівництво та належне

функціонування систем каналізації та очисних споруд у населених пунктах із населенням понад 2000 осіб, упроваджує вимоги первинної, вторинної та третинної очистки.

Директиви 2020/2184 [17] та 91/271/ЄЕС [16] є основою європейських екологічних і санітарних стандартів і впроваджуються у національне законодавство держав-членів. В Україні нею впроваджено нову систему державного моніторингу поверхневих, підземних та морських вод.

У 2010 році Генеральна Асамблея ООН ухвалила резолюцію 64/292 [73], якою право на безпечну питну воду та санітарію вперше закріплено як фундаментальне право людини.

Європейський досвід управління водними ресурсами нерозривно пов'язаний із питаннями якості послуг. Європейські підходи до якості комунальних послуг ґрунтуються на стандартах ISO 9000:2000, які визначають якість як здатність послуги задовольняти потреби споживачів. У сфері водопостачання та водовідведення це означає функціонування системи державного та внутрішнього контролю, стандартизацію послуг і формування конкурентного середовища [31].

Таким чином, зарубіжний досвід демонструє, що ефективне управління водопостачальною інфраструктурою базується на поєднанні чітких державних стандартів якості, прозорих регуляторних механізмів та різноманітних моделей організації – від повної приватизації до муніципального управління. Країни ЄС, зокрема Німеччина та Польща, акцентують на конкурентності, стандартизації послуг, екологічній безпеці та контролі якості, що забезпечує стабільність систем і високу довіру споживачів. Для України імплементація таких практик є важливим орієнтиром у підвищенні стійкості та надійності водопостачання, особливо в умовах воєнних викликів та подальшого відновлення.

2.2. Особливості та ключові проблеми публічного управління водопостачальною галуззю України в умовах воєнного стану

Питання водозабезпечення та водної безпеки в умовах протидії російській агресії стали критично значущими для України та перейшли у площину національної безпеки. Аналіз зарубіжного досвіду показав, що під час воєнних дій держави стикаються з руйнуванням систем управління, різкою трансформацією економіки, падінням бюджетних надходжень, соціально-демографічними кризами, зростанням бідності, інфляцією та зменшенням інвестицій [8]. Подібні виклики переживає і Україна: війна особливо загострила ситуацію у регіонах із традиційно проблемним водозабезпеченням, зокрема в Криму. Після окупації півострова подачу води Північно-Кримським каналом було припинено відповідно до норм міжнародного гуманітарного права, що покладає забезпечення населення на окупанта.

Повномасштабне вторгнення рф значно підвищило ризики для водних ресурсів: погіршився стан водних басейнів, зросли транскордонні забруднення, а якість води знизилася у східних та центральних-південних регіонах країни. У водоймах фіксуються перевищення вмісту міді, цинку, марганцю, літію, а також у 8,5 разів – нафтопродуктів і ртуті [62] через потрапляння залишків техніки, боєприпасів та паливних речовин.

Проблеми, які раніше були характерні для Донеччини та Луганщини, тепер охопили більшість громад України: зруйновані водогони, насосні станції, очисні споруди, забруднені джерела, що ускладнює доступ населення до чистої води та санітарії. Така ж ситуація склалася у 2022 р. у Миколаїві: через обстріли було пошкоджено водогін Дніпро–Миколаїв, розташований на тимчасово окупованих територіях. У зв'язку з неможливістю оперативного ремонту місцева влада була змушена організувати буріння й відновлення артезіанських свердловин.

Концентрація водних ресурсів у штучних водосховищах становить загрозу навіть у мирний час, а в умовах збройної агресії РФ вони дедалі частіше стають мішенями атак або ж інструментами війни. Підлив дамби Каховської ГЕС спричинив загибель 33 людей, поранення 28 осіб і зникнення понад 40 мешканців, а близько 700 тис. жителів Херсонської, Запорізької та Дніпропетровської областей втратили доступ до води, що поставило під загрозу водопостачання Кривого Рогу, Нікополя, Марганця, Покрова та прилеглих громад [41].

Оскільки водопостачання належить до критично важливої інфраструктури, його захист і безперервність роботи забезпечує Міністерство розвитку громад та територій України разом із власниками та користувачами таких об'єктів. Закон України «Про критичну інфраструктуру» визначає водопостачання та водовідведення складовими національної безпеки [50], а Закон «Про питну воду та питне водопостачання» [55] гарантує право населення на якісну питну воду, хоча під час воєнного стану дотримання цих стандартів суттєво ускладнюється.

У мирний час вирішення проблем якості води вимагало б системного впровадження державної політики у сфері водозабезпечення, модернізації технологій і наближення стандартів очищення до вимог ЄС. Проте під час воєнного стану управління галуззю має свої специфічні виклики. Ще до початку війни системи централізованого водопостачання та водовідведення страждали від хронічного недофінансування, зношеності інфраструктури, невідповідності тарифів реальним витратам і проблем із дотриманням вимог ДСанПіН. З початком повномасштабного вторгнення МОЗ запровадило нові правила контролю якості води в умовах воєнного стану, а також гігієнічні нормативи для запобігання забрудненню поверхневих вод.

Після введення воєнного стану були змінені податкові та митні механізми, що стосуються надання комунальних послуг. Спрощено імпорт критично важливих товарів для водопостачальної галузі.

У період воєнного стану держава запровадила низку антикризових норм, спрямованих на врегулювання діяльності у сфері житлово-комунальних послуг, зокрема централізованого водопостачання та водовідведення. Постанова Кабінету Міністрів України від 05.03.2022 № 206 заборонила до завершення воєнного стану [14] нарахування штрафів та пені, припинення надання послуг через несплату, а також стягнення нової заборгованості з територій бойових дій. Наприкінці 2023 року постановою № 1405 уточнено, що ці обмеження діють лише у громадах, офіційно віднесених до зон бойових дій або тимчасової окупації.

Закон України № 2479-IX від 19.08.2022 [66] також заборонив підвищення тарифів на газорозподіл, теплопостачання та постачання гарячої води на час війни та шість місяців після її завершення, передбачивши компенсацію різниці в тарифах для підприємств. Попри позиціонування цих рішень бізнес і бюджетні установи продовжували сплачувати за послуги за збитковими тарифами. Тарифне «замороження» тривало до червня 2024 р., коли Регулятор дозволив підвищення, орієнтуючись на досвід окремих громад, що раніше змушені були підвищити тарифи через відсутність можливостей покриття їхньої збитковості з місцевих бюджетів [15]. Останні постанови НКРЕКП від 28–29 червня 2024 р. запровадили економічно обґрунтовані тарифи на централізоване водопостачання та водовідведення для всіх категорій споживачів, окрім населення [39].

Разом із цим забезпечення стійкої роботи водопостачальної інфраструктури потребує системного державного підходу до захисту критичної інфраструктури. На виконавчому рівні важливими є оперативне забезпечення громад питною водою, оцінка та компенсація збитків, а також безперебійне забезпечення підприємств необхідними реагентами та матеріалами [27].

У воєнний час значно загострилися існуючі проблеми водоканалів та з'явилися нові: руйнування об'єктів водопостачання, тривала відсутність електроенергії, дефіцит пального та матеріалів, фінансова нестача, втрата

можливості керування системами, нестача персоналу. Особливої уваги потребують самі водоканали, які часто зупиняють роботу через обстріли енергетичної інфраструктури.

Із середини травня 2024 р. в Україні діють графіки стабілізаційних відключень, які практично щодня застосовувалися протягом 2025 р. Для об'єктів, включених до Реєстру критичної інфраструктури, обов'язково є наявність резервних джерел живлення, що забезпечують автономну роботу щонайменше 24 години.

Отже, зміни в нормативно-правовій базі та впроваджені організаційно-управлінські заходи мають антикризовий характер і спрямовані на підтримання функціональної стійкості водопостачальної галузі в умовах воєнного стану. У рамках фінансово-економічного механізму державного регулювання у сфері водопостачання та водовідведення важливо забезпечити: компенсацію збитків водоканалів через невідповідність тарифів фактичній собівартості; пріоритетне фінансування заходів із зменшення втрат води та підвищення енергоефективності; прозоре тарифоутворення з цільовим використанням інвестиційної складової; захист соціально вразливих груп населення при зміні тарифів. Реалізація зазначених вимог і рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів публічного управління та забезпеченню безпечного і доступного водопостачання на місцевому й регіональному рівнях.

Отже, можна виділити такі особливості публічного управління водопостачальною галуззю України в умовах воєнного стану:

1. Пріоритетність забезпечення безперебійного доступу до питної води як елементу національної безпеки. В умовах воєнного стану водопостачальна інфраструктура набуває статусу критично важливої, що зумовлює необхідність її захисту, резервування та забезпечення автономності. Органи публічного управління зосереджуються на підтримці мінімально необхідного функціонування систем водопостачання та водовідведення.

2. Підвищений рівень координації між органами влади. У воєнний період рішення ухвалюються швидше, зростає роль військових адміністрацій, які беруть участь у погодженні відключень електроенергії, включенні об'єктів у переліки критично важливих, визначенні пріоритетів ремонту та відновлення.

3. Посилення нормативно-правового регулювання та оперативне оновлення правил. З огляду на швидкоплинність ситуації, держава регулярно переглядає нормативні акти щодо енергопостачання, гуманітарних поставок, тарифоутворення та функціонування критичної інфраструктури. Запроваджуються спеціальні процедури для пріоритетного забезпечення водоканалів енергією, матеріалами та обладнанням.

4. Перехід до антикризового управління. Особливість полягає у необхідності забезпечувати стійкість функціонування галузі через сценарне планування, розробку резервних схем, використання альтернативних джерел енергії, створення запасів реагентів, пального та матеріалів.

5. Підсилення ролі міжнародної допомоги. Значна частина обладнання, генераторів, реагентів та матеріалів надходить через гуманітарні канали. Публічне управління формує запити, забезпечує логістику та контроль розподілу допомоги.

До ключових проблем управління водопостачальною галуззю в умовах воєнного стану можна віднести:

1. Енергетичну залежність та перебої в електропостачанні. Насосні станції та очисні споруди є надзвичайно енергоємними. Відключення електроенергії (особливо після втрати маневрової генерації у 2024–2025 рр.) призводять до зупинки постачання води. Резервні джерела живлення не покривають потреб великих водоканалів через колосальні потужності насосних агрегатів (мегаватні навантаження). Обмеженість фінансування унеможливорює масове встановлення генераторів чи систем альтернативної енергетики.

2. Недофінансування та економічна нестабільність. Тарифи тривалий

час не відповідають фактичній собівартості послуг. Зростання вартості електроенергії, палива, реагентів та матеріалів робить водоканали збитковими. Місцеві бюджети, що могли б компенсувати збитки, самі перебувають у стані дефіциту. Інвестиційні програми реалізуються вкрай обмежено або заморожуються.

3. Зношеність інфраструктури та висока аварійність. Понад 60 % мереж перебувають у аварійному або застарілому стані. Через обстріли руйнуються об'єкти водозабору, станції очистки, мережі та лінії електропередач. Потреба у матеріалах для ліквідації аварій значно зростає, а доступ до них ускладнений.

4. Логістичні труднощі та залежність від гуманітарної допомоги. Доставка спецобладнання, реагентів та матеріалів у регіони, що межують із зонами бойових дій, часто ускладнена. Водоканали не можуть оперативно закуповувати імпорتنі вузли та техніку, що збільшує час простою систем.

5. Кадрові проблеми. Частина працівників мобілізована або евакуйована.

Підготовка нових спеціалістів тривала та ресурсозатратна. Високий рівень ризику для працівників, які виконують аварійні роботи під обстрілами.

6. Ризики для безпеки населення та санітарно-гігієнічні загрози. Перебої з водою можуть спричинити спалахи інфекційних захворювань. Порушення технологічних режимів очистки через відсутність електроенергії або реагентів створює ризики недоочищення води.

7. Неврегульованість усіх аспектів тарифної політики у кризових умовах. Потреба підвищення тарифів для наближення їх до реальної собівартості стикається з низькою платоспроможністю населення. Необхідність компенсацій для соціально вразливих груп не завжди оперативно забезпечується.

Таким чином, публічне управління водопостачальною галуззю України в умовах воєнного стану характеризується необхідністю швидкого реагування, підвищеної координації між рівнями влади, пріоритетністю

безпеки та підтримання критичної інфраструктури. Ключові проблеми стосуються енергетичної нестабільності, фінансового виснаження, технічної зношеності мереж, кадрового дефіциту та складнощів логістики. Для забезпечення стійкості галузі потрібні комплексні антикризові механізми, підтримка держави та партнерів, модернізація інфраструктури та адаптивні управлінські рішення, орієнтовані на безперервність надання життєво необхідних послуг.

2.3. Методи та засоби забезпечення підвищення якості послуг централізованого водопостачання і водовідведення на регіональному рівні

Питання підвищення якості житлово-комунальних послуг, зокрема централізованого водопостачання та водовідведення, є ключовим показником ефективності публічного управління галуззю та спрямоване на забезпечення високих соціальних стандартів життєзабезпечення для кожного громадянина України.

Сучасний стан централізованого водопостачання та водовідведення в країні потребує термінового впровадження комплексних заходів для забезпечення безперервності та належної якості надання послуг. Основними факторами цього є:

- погіршення рівня якості послуг або повне їх припинення через знеструмлення об'єктів водопостачання та водовідведення внаслідок пошкоджень електростанцій та цілеспрямованих ракетних ударів по дамбах і гідротехнічних спорудах;

- зростання аварійності насосних агрегатів та інженерних мереж через їх зношеність і обмежене фінансування реконструкції, капітальних ремонтів та закупівлі нового обладнання;

- складний фінансово-економічний стан підприємств через економічно необґрунтовані тарифи на водопостачання та водовідведення, низьку платоспроможність населення та скорочення промислових споживачів води.

Реформи, що впроваджуються на державному рівні, поки що не забезпечили очікуваного покращення якості комунальних послуг. Тому перспективними можуть стати підходи та інструменти, які вже частково застосовують органи місцевої влади в інших сферах, але їх упровадження у водопостачання та водовідведення слід здійснювати у взаємодії з підприємствами та за участю міжнародних донорів і стейкхолдерів. Саме так може бути сформований інструментарій «перезапуску» публічного управління у сфері централізованого водопостачання й водовідведення з урахуванням інтересів усіх учасників ринку та необхідності захисту прав споживачів на якісні й доступні послуги [29]. Це підкреслює актуальність завдання дослідження щодо пошуку науково обґрунтованих підходів до підвищення якості таких послуг на регіональному рівні.

Аналіз правових актів дозволяє зробити висновок, що якість послуг визначається здатністю забезпечити споживачів водою відповідної кількості та складу, дотримуючись принципів збалансованого водокористування та екологічної безпеки [19].

Очевидним є вплив технічного стану інфраструктури на якість послуг, особливо у сфері централізованого водопостачання та водовідведення. Через зношеність мереж і застарілість обладнання порушується безперервність подачі води та не гарантується її епідемічна безпека. Додаткові ризики створює воєнний стан, оскільки обстріли та бойові дії підривають стабільність роботи підприємств. Закон «Про житлово-комунальні послуги» [44] встановлює, що виконавець зобов'язаний забезпечувати безперервне та безпечне водопостачання з належним тиском та безперешкодне приймання стічних вод. Отже, належний технічний стан систем та споруд є ключовою умовою якісного надання послуг і задоволення потреб територіальних громад. НКРЕКП визначає якісні показники послуг на основі норм Закону «Про житлово-комунальні послуги» [44] і наголошує на відповідальності виконавців за їх дотримання. Вони повинні забезпечити своєчасність і безперервність надання послуг, у тому числі через створення систем

управління якістю. Також встановлена необхідність безпечного та безперервного водопостачання, відповідності параметрів води санітарним нормам, а тиску – будівельним нормативам.

У нормативно-правовій базі містяться положення, що стосуються не лише систем централізованого, а й децентралізованого водопостачання. Водний кодекс України [11] визначає, що підприємства, установи та організації, відповідальні за питні й господарсько-побутові водопроводи, здійснюють забір води у межах спеціального водокористування відповідно до проєктів водозабірних споруд, нормативів якості та дозволів. На них також покладено обов'язки щодо екологічної безпеки: контроль параметрів води у водозаборах, утримання зон санітарної охорони, а також інформування державних органів і місцевого самоврядування про виявлені відхилення від норм [11].

Щодо децентралізованого водопостачання, ст. 60 Водного кодексу України [11] передбачає, що забір води для питних і побутових потреб здійснюється у порядку загального чи спеціального водокористування, а періодичний контроль якості води виконують організації, акредитовані Національним агентством з акредитації України. У такому випадку витрати на контроль покладаються на водокористувачів.

Вимоги до якості питної води, забезпечення її безпечності, а також порядок здійснення виробничого та державного санітарно-епідеміологічного контролю визначаються Державними санітарними нормами і правилами, затвердженими наказом МОЗ від 12.05.2010 № 400 [46], та відповідними гігієнічними нормативами [47]. Для децентралізованих джерел – колодязів, бюветів, каптажів – також передбачено обов'язковий періодичний контроль.

Проаналізувавши зазначені документи, можна зробити висновок: традиційно головним критерієм якості водопостачання вважалося безперебійне забезпечення населення та організацій водою в умовах достатніх ресурсів. Однак сьогодні, коли водні ресурси обмежені та країна функціонує в умовах воєнного стану, важливо не лише забезпечити якісну та

безпечну воду, а й мінімізувати її втрати та раціонально використовувати цей ресурс [19]. Для підвищення якості послуг з водопостачання та водовідведення науковці радять звернутися до інструментів публічного управління, які вже застосовуються, зокрема до програмно-цільового підходу. Це перехід до науково обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення екологічних, економічних та соціальних цілей розвитку [37]. Це відповідає принципам сталого розвитку.

Публічне управління постійно розвивається, впроваджуються нові стандарти, методики, моделі, оновлюється законодавство, формуються програми й стратегії. Незмінною ж залишається ключова мета – підвищення ефективності управління та досягнення суспільно значущих результатів через перехід від стратегічних цілей до конкретних завдань і практичних рішень.

Як уже зазначалося, наслідки збройної агресії РФ спричинили суттєві руйнування у сфері житлово-комунального господарства, зокрема в інфраструктурі централізованого водопостачання та водовідведення, а також зумовили загрозу забруднення водних ресурсів. Реагуючи на ці виклики та з метою гарантування рівного доступу населення до безпечної питної води, уряд схвалив Водну стратегію України до 2050 року та операційний план її реалізації. У документі визначено стратегічні цілі, завдання, етапи впровадження та необхідні ресурси, а центральні й місцеві органи влади повинні здійснювати постійний моніторинг виконання під контролем Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України [59].

Серед нових програмно-цільових документів – Державна цільова економічна програма енергетичної модернізації підприємств водопостачання та водовідведення до 2030 року, затверджена розпорядженням КМУ від 24.11.2023 № 1082-р. Актуальність цієї програми обумовлена тим, що водопостачання й водовідведення залишаються одними з найбільш енерговитратних галузей: витрати на електроенергію тривалий час становили близько 40 % собівартості послуг, а питомі показники енергоспоживання упродовж останніх років лише зростали [60]. Причиною цього є низька

енергоефективність, що негативно впливає на конкурентоспроможність економіки. У концепції програми наведено аналіз причин надмірного енергоспоживання, виконаний з огляду на взаємозалежність водо- та енергопостачання. До ключових чинників високого споживання електроенергії віднесено [60]:

- незадовільний стан та технологічна відсталість систем водопостачання і водовідведення;
- роботу обладнання в режимі недонавантаження;
- зношеність та дисбаланс інженерних мереж;
- втрати води під час виробництва, транспортування та подачі споживачам.

Низька енергоефективність також пов'язана з відсутністю повної інформації про стан об'єктів, браком системи моніторингу енергоспоживання, відсутністю мотиваційних механізмів для економії ресурсів, слабким розвитком фінансових та організаційних інструментів модернізації, а також недостатнім застосуванням інноваційних технологій і відновлюваних джерел енергії [60]. Для подолання цих проблем концепція передбачає необхідність формування довгострокових стратегій і програм з чітким бюджетом, ефективним розподілом ресурсів та сучасними інструментами реалізації [60]. Важливим є забезпечення органів управління повною інформацією щодо режимів роботи об'єктів водопостачання, що дозволить обґрунтувати цілі та пріоритети фінансування, а також забезпечити точний облік споживання води.

Незадовільний стан однієї групи об'єктів інфраструктури впливає на функціонування інших, а системи, віднесені до критичних відповідно до Закону України «Про критичну інфраструктуру» [50], тісно пов'язані між собою. Будь-яке порушення в енергетичному, тепловому чи водному секторі неминуче позначається на роботі інших сфер.

Проекти публічного сектора мають розроблятися в межах відповідних програм та узгоджуватися зі стратегіями розвитку. Їхня мета – задоволення

колективних потреб населення або розвиток певної сфери, а підставою для реалізації є наявність конкретної проблеми. Результати виконання проєктів дозволяють оцінити ефективність роботи виконавців і органів влади.

У системі програмного планування після загальнодержавних документів формуються регіональні програми, які деталізують національні підходи, враховують специфіку регіону та стимулюють розробку місцевих програм. Стратегії виступають інтегрованими планами майбутнього технічного, організаційного та фінансового розвитку.

У нинішніх умовах більшість підприємств водопостачання є збитковими, а ключовим реальним джерелом фінансування залишається тариф, який тривалий час не містить інвестиційної складової, що унеможлиблює модернізацію. Але, попри різні джерела фінансування – державні й регіональні програми, міжнародні кредити, гранти, допомогу донорів – частину з них у період воєнного стану було обмежено.

Систематизація інструментів державного впливу на водопостачальну галузь свідчить, що ключовими елементами залишаються стратегії, програми та проєкти, які створюють цілісний «ланцюг планування». Саме спадковість цих документів забезпечує досягнення стратегічних і операційних цілей та сприяє модернізації комунальної інфраструктури (рис. 2.1).

Специфіка розвитку комунальної інфраструктури на регіональному рівні полягає в необхідності враховувати місцеві умови та реалії під час формування програмно-цільових документів. Це особливо важливо для об'єктів житлово-комунального господарства, адже їхня проєктна потужність визначається потребами конкретного населеного пункту, його планувальними, природними особливостями та чисельністю населення [40].

Тому під час створення регіональних стратегій, програм і проєктів у сфері комунальної інфраструктури – зокрема систем централізованого водопостачання та водовідведення – першочергове значення має оцінка «стартових умов». Йдеться про аналіз існуючих об'єктів, визначення того, що необхідно добудувати, модернізувати чи оновити. Важливим елементом є

і стратегічний аналіз та синтез, які дозволяють сформулювати реалістичні цілі розвитку територіальних громад і регіональної влади щодо якісного, стабільного водопостачання та загального вдосконалення водогосподарського комплексу.



Рис. 2.1. Інструменти державного регулювання водопостачальної галузі

Таким чином, підвищення якості послуг централізованого водопостачання та водовідведення є одним із ключових завдань регіональної політики у сфері управління комунальною інфраструктурою. З огляду на

зношеність мереж, енергоємність технологічних процесів та зростання вимог до безпеки води, застосування сучасних методів і засобів є необхідною умовою стабільної роботи галузі. Це такі:

1. Організаційно-управлінські методи. Впровадження стандартів якості та моніторинг їх дотримання. На регіональному рівні важливим є запровадження систем контролю якості за європейськими та національними нормами (ДСТУ, ISO 9001, ISO 24512). Розробка та реалізація регіональних програм розвитку водопостачання та водовідведення. Такі програми мають включати аналіз стану мереж, визначення пріоритетних проєктів модернізації, паспортизацію інженерної інфраструктури та узгодження джерел фінансування. Підвищення ефективності управління підприємствами ЖКГ. Важливими є цифровізація управлінських процесів, запровадження систем енергоменеджменту, автоматизація виробничо-технологічних операцій.

2. Технічні методи та засоби. Модернізація водоочисних споруд і насосного обладнання. Передбачає заміну застарілих агрегатів на енергоощадні, впровадження частотних перетворювачів, оновлення фільтрувальних систем та використання сучасних реагентів. Реконструкція та заміна трубопроводів. Використання поліетиленових труб, санаційних технологій дозволяє зменшити втрати води та аварійність мереж. Автоматизація та дистанційний контроль стану мереж. Встановлення датчиків тиску, витoku, якості води, систем SCADA та телеметрії забезпечує своєчасне реагування на аварії та оптимізацію роботи системи. Впровадження альтернативних джерел енергії. Використання сонячних електростанцій, газогенераторів, модульних джерел резервного живлення підвищує стабільність водопостачання в умовах енергетичних загроз.

3. Фінансово-економічні методи. Оптимізація тарифів із збереженням соціального захисту населення. Перегляд тарифів з урахуванням реальної собівартості та інвестиційної складової дає змогу забезпечити фінансову здатність підприємств до модернізації. Залучення різних джерел

фінансування. Джерелами можуть бути державні субвенції, місцеві бюджети, міжнародна технічна допомога, кредити ЄБРР/Світового банку, державно-приватне партнерство. Створення регіональних фондів енергоефективності та оновлення інфраструктури. Такі фонди здатні підтримати модернізаційні проєкти водоканалів, особливо у громадах з низьким фінансовим потенціалом.

4. Екологічні та санітарно-гігієнічні методи. Посилення контролю за якістю води на всіх етапах її підготовки та транспортування. Регулярні лабораторні дослідження, застосування онлайн-аналізаторів та протоколів оперативного реагування. Запровадження екологічно безпечних технологій очищення стічних вод. Біологічні системи очистки, мембранні технології, ультрафіолетове знезараження зменшують вплив на довкілля та покращують якість очищених вод. Моніторинг стану джерел водопостачання. Важливо контролювати рівень забруднення річок, підземних вод, прибережних зон та впроваджувати заходи їх відновлення.

5. Соціально-комунікаційні методи. Підвищення рівня прозорості діяльності водоканалів. Регулярне інформування населення про якість води, структуру тарифів, реалізацію інвестиційних програм підвищує довіру та дисципліну оплат. Освітні програми щодо раціонального використання води. Поширення практик водозбереження, проведення інформаційних кампаній у громадах. Співпраця органів влади, бізнесу та громадськості. Участь громадськості в обговореннях стратегій розвитку, тарифної політики та екологічних програм забезпечує кращу якість управлінських рішень.

Підвищення якості послуг централізованого водопостачання і водовідведення на регіональному рівні можливе лише за умови комплексного застосування організаційних, технічних, економічних, екологічних і соціальних методів. Такий підхід дозволяє зменшити втрати води, підвищити енергоефективність, покращити санітарно-гігієнічні показники, забезпечити стабільність роботи інфраструктури та відповідати сучасним вимогам населення до безпеки й якості послуг. Харківський регіон є одним із

найбільш уражених унаслідок повномасштабної агресії, що значною мірою вплинуло на стан його водопровідно-каналізаційної інфраструктури. Частина мереж зруйнована або пошкоджена, значна кількість об'єктів працює в умовах нестабільного енергопостачання, а технологічний запас міцності обладнання в багатьох громадах вичерпано. Тому завдання підвищення якості послуг у Харківській області потребує застосування комплексних методів і засобів, адаптованих до реальних викликів регіону.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

3.1. Стратегічне управління регіональною галуззю водопостачання та водовідведення на основі моделювання проблемного простору

Регіональна галузь водопостачання та водовідведення є однією з ключових складових критичної інфраструктури, що забезпечує стабільне функціонування соціально-економічних процесів та безпеку населення. У сучасних умовах техногенних викликів, деградації інженерної інфраструктури, нестачі інвестицій та загострення екологічних ризиків виникає потреба у фундаментальній модернізації систем управління водогосподарським комплексом. Традиційні підходи до планування розвитку галузі вже не забезпечують достатнього рівня адаптивності, тому стратегічне управління має базуватися на методологіях системного аналізу, серед яких особливе місце посідає моделювання проблемного простору.

Моделювання проблемного простору дозволяє комплексно виявляти, структурувати та аналізувати сукупність проблем і бар'єрів розвитку, досліджувати їх причинно-наслідкові зв'язки та визначати пріоритети стратегічних рішень. Застосування цього підходу сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, підсилює обґрунтованість стратегічних цілей та формує цілісне бачення розвитку галузі на довгострокову перспективу.

Метод моделювання проблемного простору ґрунтується на принципах системного підходу, передбачаючи аналіз об'єкта управління як складної, багаторівневої й інтегрованої системи. Він поєднує елементи стратегічного аналізу, системної динаміки, ситуаційного управління, SWOT- та PESTL-аналізу.

Основні методологічні засади включають:

1. Цілісність дослідження галузі – оцінюється не лише технічний стан інфраструктури, а й фінансові, соціальні, організаційні та екологічні аспекти її функціонування.

2. Виявлення ключових проблем та їх класифікація – проблеми поділяються за рівнями (операційні, тактичні, стратегічні) та сферами впливу.

3. Ідентифікація причинно-наслідкових зв'язків – формується структурна модель галузі, де відображено, як окремі фактори впливають один на одного.

4. Прогнозування наслідків управлінських рішень – моделюються альтернативні сценарії розвитку системи.

5. Формування основи для стратегічних рішень – модель проблемного простору використовується для визначення пріоритетів, механізмів та цілей управління.

Таким чином, проблемний простір визначає контури стратегічного бачення та є ключовим інструментом для формування ефективної політики розвитку регіональної системи водопостачання та водовідведення.

Проблемний простір у сфері водопостачання та водовідведення є багатовимірним і включає декілька основних кластерів.

1. Технічний кластер проблем. До нього відносять:

- високий рівень зношеності водопровідно-каналізаційних мереж (часто понад 60 %);
- часті аварії та прориви;
- значні втрати питної води під час транспортування (іноді до 40 %);
- недостатню потужність або моральне старіння насосного та очисного обладнання;
- низьку енергоефективність систем подачі води та очищення стоків.

Технічний кластер є базовим, оскільки саме він визначає загальну якість і надійність надання послуг.

2. Фінансово-економічний кластер. Сюди належать:

- хронічний дефіцит інвестицій;
- невідповідність тарифів фактичним витратам підприємств;
- залежність водоканалів від бюджетного фінансування;
- недостатнє оновлення основних фондів;
- низька платоспроможність споживачів.

Фінансово-економічні проблеми є одними з найскладніших, адже вони визначають можливості розвитку галузі.

3. Організаційно-інституційний кластер. Він включає:

- недосконалу систему управління підприємствами водоканалів;
- відсутність прозорості системи моніторингу;
- неузгодженість між державними, регіональними та місцевими програмами;
- недостатню взаємодію між органами влади та комунальними підприємствами;
- невикористання сучасних методів проєктного управління.

4. Екологічний кластер. Основні проблеми:

- забруднення поверхневих та підземних вод;
- недостатній рівень очищення стічних вод;
- погіршення стану водних екосистем;
- збільшення навантаження на природні ресурси через зміну клімату.

5. Соціальний кластер. Він включає:

- невдоволеність населення якістю води;
- нерівномірність доступу до послуг у містах і селах;
- недостатню поінформованість громадян щодо водозбереження;
- збільшення соціального напруження через зростання тарифів.

Такий поділ дозволяє систематизувати проблеми, визначити їх першопричини та вплив на інші сфери.

Процедура моделювання проблемного простору включає кілька етапів.

1. Збір вихідної інформації. При цьому використовуються: статистичні

дані водоканалів; результати технічних обстежень; екологічний моніторинг; фінансові звіти; соціологічні опитування споживачів; регіональні програми та стратегії.

2. Ідентифікація проблем та формування переліку ключових бар'єрів.

Методи: експертні опитування; аналіз відхилень від нормативів; SWOT-аналіз; побудова дерева проблем.

3. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Для цього застосовуються: діаграми Ішікави; логіко-структурні моделі; системно-динамічне моделювання.

На цьому етапі визначаються «кореневі» проблеми, що провокують розвиток інших негативних явищ.

4. Побудова концептуальної моделі проблемного простору. Модель відображає: взаємозв'язки між кластерами; вплив ключових чинників на стабільність системи; напрями ризиків та вразливостей; точки потенційного управлінського впливу.

5. Формування сценаріїв розвитку. Моделюються три основні варіанти:

1. Інерційний сценарій – галузь розвивається мінімально, збереження наявних проблем.

2. Модернізаційний – поступове оновлення обладнання та інфраструктури.

3. Інноваційний – цифровізація, енергоефективність, активне залучення інвестицій та використання новітніх технологій.

Використання моделі проблемного простору у стратегічному управлінні здійснюється у кілька етапів.

1. Формування стратегічних цілей розвитку галузі. На основі моделі проблемного простору визначаються такі стратегічні цілі:

- забезпечення безперебійного та якісного водопостачання;
- модернізація інженерної інфраструктури;
- цифровізація систем водопостачання та водовідведення;
- мінімізація екологічного впливу;

- підвищення економічної стійкості підприємств;
- створення системи прозорого управління та контролю.

2. Визначення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку. До таких належать:

- заміна аварійних мереж;
- реконструкція очисних споруд;
- впровадження систем «розумного моніторингу» (IoT, SCADA);
- створення регіональних інвестиційних програм;
- удосконалення тарифної політики;
- розвиток партнерських моделей управління (державно-приватне партнерство).

3. Вибір стратегічних інструментів. Ефективними є:

- проєктний підхід до управління;
- стратегічні дорожні карти;
- регіональні цифрові платформи моніторингу;
- енергоменеджмент підприємств;
- системи екологічного контролю.

4. Моніторинг та оцінювання результатів. Використовуються такі групи показників:

- технічні (аварійність, втрати води);
- економічні (рівень інвестицій, собівартість послуг);
- екологічні (якість очищення стоків);
- соціальні (задоволеність споживачів);
- організаційні (ефективність управлінських процесів).

Моделювання проблемного простору є ефективним інструментом стратегічного управління регіональною галуззю водопостачання та водовідведення, оскільки дозволяє системно аналізувати наявні проблеми, визначати їх першопричини та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Застосування цієї методології забезпечує наукову обґрунтованість стратегій розвитку, підвищує якість рішень та дає змогу сформулювати комплексний

підхід до модернізації водогосподарського комплексу регіону. На основі моделі проблемного простору створюється стратегічна платформа для довгострокових змін, що утверджують ефективність, екологічну безпеку та стійкість галузі.

Таким чином, стратегічне управління сферою водопостачання та водовідведення на регіональному рівні є ключовою умовою забезпечення сталого розвитку територій, підвищення якості життя населення та стійкості критичної інфраструктури. Галузь водопостачання характеризується високою технологічною складністю, значною зношеністю активів, необхідністю постійних інвестицій, залежністю від нормативно-правових та інституційних змін, а в умовах воєнних дій – підвищеною вразливістю до руйнувань. Тому підхід до її розвитку не може бути фрагментарним чи реактивним – він повинен спиратися на системний, науково обґрунтований стратегічний аналіз та цілепокладання. Сучасна методологія управління передбачає розгляд проблем галузі як багатовимірного простору, який поєднує техніко-технологічні, фінансові та управлінсько-інституційні аспекти. Поєднання якісного та кількісного аналізу дозволяє не лише формувати повний перелік проблем, а й оцінювати їх силу, гостроту та масштаб впливу.

Стратегічне управління у такому форматі забезпечує узгодженість між проблемами та програмою розвитку: кожен проєкт у стратегічному портфелі має бути спрямований на нейтралізацію найбільш значущих дисфункцій. Це дозволяє раціонально розподіляти ресурси – матеріальні, фінансові, людські – та підвищувати ефективність інвестицій. Такий підхід зміцнює стійкість регіональних систем водопостачання, підвищує їх адаптивність до викликів, включаючи воєнні загрози, зміну клімату, демографічні коливання та економічні обмеження.

Отже, стратегічне управління водопостачальною галуззю регіону – це не лише комплекс планових дій, а інтелектуально-аналітична система, що забезпечує відповідність управлінського впливу реальним викликам сектору. Воно створює фундамент для довгострокової модернізації інфраструктури,

підвищення енергоефективності, забезпечення екологічної безпеки та стабільності водних послуг. Ефективна стратегія перетворює галузь із проблемної на керовану, а регіон – на здатний до сталого розвитку навіть за умов високої невизначеності.

3.2. Роль інструментів публічного управління та міжнародної співпраці в підвищенні ефективності стратегічного розвитку водопостачальної галузі регіону

У попередньому підрозділі було висвітлено значення стратегічного управління у цій галузі, проте не менш важливою складовою є етап практичної реалізації стратегії. На цьому етапі ключову роль відіграє налагодження ефективної взаємодії між усіма суб'єктами, залученими до процесів розвитку житлово-комунального господарства регіону. Центральне місце в цьому процесі займає побудова результативної системи взаємовідносин між органами публічного управління різних рівнів, а також їх співпраця з іншими стейкхолдерами галузі. У цей механізм активно включаються центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, комунальні й приватні підприємства, міжнародні партнери. Кожен учасник має власні пріоритети та функціональні завдання, однак завдання стратегічного менеджменту галузі полягає не лише у виконанні діяльності згідно з чинною нормативно-правовою базою та принципами публічного управління розвитком комунальної інфраструктури на регіональному рівні, а й у забезпеченні узгодженості дій усіх залучених сторін, створенні для кожного з них таких умов, які дозволять реалізувати їх інтереси.

Ще одним ключовим аспектом є залучення інвестицій у розвиток комунальної інфраструктури та житлово-комунального господарства регіону загалом. До початку повномасштабної війни фінансування підприємств комунальної форми власності формувалося за рахунок державного й

місцевих бюджетів, грантів, банківських кредитів, ресурсів міжнародних організацій, а також власних коштів, що генерувалися з прибутку від надання послуг населенню та іншим споживачам, амортизаційних відрахувань тощо [22]. На початок 2024 року рф захопила 337 об'єктів нерухомості у сфері водного господарства, 84 об'єкти були знищені, ще 339 – пошкоджені. Загальна вартість знищених активів становила 511,8 млн грн, а захоплених – 178,7 млн грн [71].

Суттєвий дефіцит бюджетних ресурсів зумовлює критичне недофінансування галузі житлово-комунального господарства, а встановлення тарифів на політичній основі, а не на економічно обґрунтованих засадах, призводить до збитковості діяльності підприємств, що надають житлово-комунальні послуги.

З метою забезпечення результативної взаємодії між усіма учасниками процесів розвитку комунальної інфраструктури слід зазначити, що система управління житлово-комунальним господарством, як і загалом система публічного управління в Україні, включає три рівні: державний (центральний), регіональний (обласний) та муніципальний (базовий рівень місцевого самоврядування – територіальні громади сіл, селищ і міст). Кожний із цих рівнів являє собою окрему систему, у межах якої функціонують певні суб'єкти й об'єкти управління, а також визначається свій перелік зацікавлених сторін – стейкхолдерів, склад яких може змінюватися відповідно до конкретних цілей і завдань, що потребують вирішення [4].

Базовим принципом взаємодії виконавчих органів різних рівнів є положення про те, що «органи державної виконавчої влади, їх посадові особи не мають права втручатися в законну діяльність органів та посадових осіб місцевого самоврядування, а також вирішувати питання, віднесені Конституцією України та іншими законодавчими актами до повноважень органів та посадових осіб місцевого самоврядування, крім випадків виконання делегованих їм радами повноважень, та в інших випадках, передбачених законом» (ст. 71 [23]). Водночас Конституція України допускає

передачу окремих функцій місцевих державних адміністрацій виконавчим органам сільських, селищних і міських рад, а також можливість делегування повноважень обласними та районними радами відповідним обласним і районним державним адміністраціям. Законодавча база встановлює чіткі межі та правила такого делегування і визначає інші форми взаємодії між місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Однак на практиці нерідко виникають сфери спільної (пересічної) компетенції. Такі накладки та дублювання функцій, що фактично означає втручання одних органів публічної влади в діяльність інших, досі залишаються поширеними. Крім того, характер відносин між місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування значною мірою обумовлений політичними тенденціями. Очевидним залишається факт, що місцеві державні адміністрації виступають інструментом реалізації державної внутрішньої політики на місцях та впроваджують її у практику діяльності органів місцевого самоврядування. Як наслідок, виконання функцій та повноважень нерідко призводить не лише до не синхронності дій, а й до виникнення проблемних ситуацій щодо встановлення меж компетенції та способів вирішення спорів між інституціями.

Логічним підходом у таких умовах є орієнтація на європейський принцип субсидіарності, відповідно до якого органи влади вищого рівня повинні отримувати лише ті повноваження, які територіальна громада не спроможна реалізувати самостійно з метою задоволення потреб своїх мешканців. Загалом принцип субсидіарності визначає механізм розподілу й перерозподілу повноважень між різними рівнями публічного управління, а згідно з ним «втручання держави припустиме лише в тому випадку, коли без її допомоги неможливо досягти поставлених цілей» [20].

Водночас, як уже зазначалося, реформа децентралізації, що триває в Україні майже десятиліття, сьогодні визнається однією з найуспішніших структурних реформ. Вона поступово розв'язує і питання раціонального

розподілу повноважень, зокрема у сфері житлово-комунального господарства, що є важливою передумовою прийняття обґрунтованих та ефективних публічно-управлінських рішень, спрямованих на розвиток галузі в цілому.

На офіційному ресурсі Державного агентства водних ресурсів України підкреслюється, що координація та взаємодія органів публічного управління відіграють ключову роль у досягненні синергії спільних дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій, кризових обставин та різноманітних ризиків, зокрема у сфері водного господарства [34].

В умовах посилення загроз і зростання викликів управління водними ресурсами, особливо на територіях сходу та півдня України, потребує узгоджених, злагоджених дій і консолідації зусиль усіх стейкхолдерів – зацікавлених та впливових учасників водопостачальної галузі [34]. Саме тому питання формування ефективного механізму взаємодії всіх учасників, залучених до процесу стратегічного розвитку комунальної інфраструктури та її окремих підгалузей на регіональному рівні, залишається надзвичайно важливим. У табл. 3.1 наведено перелік основних стейкхолдерів галузі водопостачання та водовідведення, а також окреслено їхні завдання й роль у забезпеченні результативності цієї діяльності.

На рівні регіону основні повноваження щодо надання послуг централізованого водопостачання та водовідведення здебільшого делеговані комунальним підприємствам, створеним спеціально органами місцевого самоврядування як представниками спільних інтересів територіальних громад сіл, селищ і міст області. Таким чином, комунальні підприємства у сфері водопостачання та водовідведення стали активними учасниками управлінського процесу на місцях, тому їх доцільно розглядати не лише як виконавців робіт, а й як одну з ключових категорій стейкхолдерів управління галуззю в регіоні. Компетенції органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій у цій сфері перетинаються у двох основних напрямках: підготовка програм соціально-економічного та культурного

розвитку територіальних громад і регіонів, а також складання, затвердження та реалізація бюджетних програм, зокрема щодо розвитку житлово-комунального сектору, що беззаперечно передбачає пошук різних джерел фінансування [36].

Таблиця 3.1

Основні стейкхолдери галузі водопостачання та водовідведення

Стейкхолдер	Власні задачі та інтереси	Роль та функції у розвитку галузі ЖКГ
Споживачі послуг – домогосподарства та суб'єкти господарювання	Отримання якісних послуг з водопостачання та водовідведення	Є основним реципієнтом та джерелом доходу комунальних підприємств галузі
Органи законодавчої влади	Нормативно-правове забезпечення розвитку галузі та її адаптації до вимог ЄС	Визначає законодавче поле, у якому мають діяти всі учасники процесу розвитку інфраструктури
Органи державної виконавчої влади (Уряд, міністерства, органи державного управління)	Державне регулювання розвитку галузі. Розробка відповідної державної політики, контроль за її реалізацією.	Формують організаційно-управлінське забезпечення розвитку галузі.
Органи місцевого самоврядування	Забезпечення потреб мешканців та підприємців територіальної громади якісними послугами водопостачання та водовідведення.	Управління об'єктами комунальної інфраструктури. Залучення інвестицій для їх розвитку.
Комунальні підприємства	Беззбиткове функціонування підприємства.	Безпосередньо надання комунальних послуг споживачам.
Приватні підприємства	Прибутковість бізнес-діяльності.	Безпосередньо надання комунальних послуг.
Банки, інші фінансово-кредитні установи	Отримання прибутку від фінансової діяльності	Фінансування поточної діяльності. Інвестиції у розвиток комунальної інфраструктури
Громадські організації	Забезпечення прозорості діяльності органів публічного управління	Громадський контроль, висвітлення діяльності органів місцевого самоврядування, державних установ та організацій
Інжинірингові, конструкторські компанії	Розробка й апробація власних інноваційних рішень.	Підготовка технічної та технологічної документації. Впровадження та апробація інновацій

Галузь отримує підтримку від банків і фінансово-кредитних установ, благодійних фондів і організацій, а також через міжнародні технічні програми допомоги.

Особливої ваги останнім часом набуває волонтерський рух, що в умовах повномасштабної війни з РФ дозволяє розглядати волонтерські організації як потенційних стейкхолдерів галузі.

Важливо звернути увагу на формування ефективних механізмів фінансового забезпечення функціонування та розвитку житлово-комунального господарства на регіональному рівні. Ідеальним сценарієм є ситуація, коли водогосподарський комплекс у кожній територіальній громаді функціонує на умовах самоокупності та беззбитковості. Це дозволяє зняти фінансове навантаження з місцевих бюджетів щодо реконструкції або капітальних ремонтів мереж, а також будівництва нових водопровідно-каналізаційних об'єктів, за умови, що підприємство працює рентабельно. В такому разі завданням стає не лише підвищення якості питної води та очищення стоків, але й отримання прибутку від надання комунальних послуг, що позитивно впливає на доходи місцевих бюджетів, адже такі підприємства стають бюджетоутворюючими і отримані прибутки можна спрямовувати на подальший розвиток територіальної громади. Проте сучасна практика показує іншу ситуацію – багато підприємств галузі залишаються збитковими.

Матеріально-технічне забезпечення водопровідно-каналізаційного господарства фінансується за рахунок спеціального фонду обласного бюджету, проте ця стаття видатків формувалася за остаточним принципом і протягом останніх років її обсяг постійно зменшувався.

Департамент житлово-комунального господарства Харківської міської ради виступає головним розпорядником коштів місцевого бюджету за видатками на комунальні послуги, до яких належить і централізоване водопостачання та водовідведення у місті.

Необхідно зазначити, що діяльність підприємств водопровідно-каналізаційного комплексу суворо регламентується нормативними актами у

частині тарифоутворення. Проте, як уже зазначалося, встановлення тарифів в Україні часто визначається не економічними, а політичними чинниками. Саме через невідповідність тарифів реальній собівартості послуг та обмеженість фінансових можливостей для розвитку систем водопостачання та водовідведення спостерігаються висока аварійність, низька ефективність використання матеріальних та енергетичних ресурсів, а також застарілість технологій та обладнання.

В умовах війни «заморожування» тарифів у поєднанні зі зменшенням обсягів реалізації послуг та падінням рівня оплати за спожиту воду ще більше погіршило фінансовий стан водоканалів. Споживачі загалом втратили довіру до водопровідної води, у результаті чого вони готові витратити значно більше коштів на придбання бутильованої води або систем побутового доочищення, ніж сплачують за централізоване водопостачання. Проте ці реалії майже не враховуються тарифорегуючими органами (Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, та місцевими органами самоврядування), які пояснюють обмеження тарифів необхідністю соціальної підтримки населення у воєнний час.

Водночас політика децентралізації стимулює передачу повноважень щодо встановлення тарифів на послуги органам місцевого самоврядування, що завершує процес делегування повноважень у цій сфері, розпочатий у 2017 році, і уніфікує регулювання галузі централізованого водопостачання та водовідведення. Незважаючи на обмежені фінансові ресурси, як власні, так і бюджетні, щороку плануються заходи в рамках регіональної Програми соціально-економічного та культурного розвитку. У розділі «Житлово-комунальне господарство» передбачено модернізацію обладнання та інженерних мереж для централізованого постачання питної води, відведення та очищення стоків за умови тісної співпраці з комунальними підприємствами територіальних громад.

Ще одним джерелом фінансування розвитку житлово-комунального

господарства є законодавчо закріплене право органів місцевого самоврядування на безоплатне отримання у комунальну власність від держави підприємств, установ та організацій, їх структурних підрозділів і інших об'єктів державної форми власності, якщо вони мають значне значення для забезпечення комунально-побутових та соціально-культурних потреб територіальних громад, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» [51], зокрема щодо підприємств водопровідно-каналізаційного господарства.

Науковці підкреслюють, що ця законодавча ініціатива спрямована на вдосконалення системи управління та розширення можливостей органів місцевого самоврядування щодо модернізації систем централізованого водопостачання та водовідведення, а також на стабілізацію фінансово-господарського стану водоканалів. Реформа децентралізації, у свою чергу, дозволила органам місцевого самоврядування ефективніше реалізовувати програми та проекти розвитку і модернізації комунальних підприємств, однак не передбачала надання фінансової підтримки об'єктам, що залишаються у державній власності.

Інструменти фінансової взаємодії органів публічного управління місцевого та регіонального рівнів у сфері водопостачання та водовідведення включають міжбюджетні трансферти, цільові фонди та спільні бюджетні програми, механізми співфінансування інфраструктурних проєктів, інвестиційні інструменти у форматі державно-приватного партнерства та кредитування комунальних підприємств, тарифне регулювання і затвердження інвестиційних програм водоканалів, а також інституційну взаємодію через координаційні ради, міжмуніципальне співробітництво та системи контролю й моніторингу, що забезпечують узгоджене планування, фінансування та модернізацію водної інфраструктури.

Партнерство між владою і бізнесом у сфері водопостачання та водовідведення реалізується у формі державно-приватного партнерства, за якого приватний сектор бере участь у фінансуванні, модернізації,

експлуатації або управлінні водною інфраструктурою, а органи влади гарантують нормативну підтримку, контроль якості послуг і стабільність інвестицій. Це дозволяє залучати додаткові кошти для оновлення мереж і очисних споруд, підвищувати ефективність роботи водоканалів, впроваджувати сучасні технології та зменшувати втрати води. Найпоширеніші форми партнерства – концесії, оренда, спільне фінансування інфраструктурних проєктів, сервісні контракти та управлінські угоди, що забезпечують баланс інтересів громади, держави та бізнесу.

Залучення іноземних інвесторів, міжнародних партнерів та благодійних фондів є пріоритетним напрямом розвитку житлово-комунального господарства регіону, особливо у сфері водопостачання та водовідведення, де гостро стоять проблеми зношених мереж, нестачі фінансування та потреби модернізації інфраструктури. Іноземні інвестори та міжнародні фінансові організації (ЄБРР, Світовий банк, НЕФКО тощо) надають довгострокові кредити, гранти та технічну допомогу для реконструкції очисних споруд, впровадження енергоощадних технологій і зниження втрат води. Благодійні фонди та міжнародні донори підтримують гуманітарні та інфраструктурні проєкти, спрямовані на забезпечення безперебійного доступу до якісної води та відновлення критично важливих об'єктів. Таке партнерство сприяє підвищенню інституційної спроможності органів влади, покращенню якості комунальних послуг, впровадженню європейських стандартів управління та створює базу для сталого розвитку галузі.

Ключові принципи взаємодії суб'єктів публічно-управлінської діяльності щодо розвитку сфери водопостачання та водовідведення передбачають:

1. Раціональне управління водними ресурсами та організацію надання послуг централізованого водопостачання і водовідведення з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

2. Застосування інноваційних підходів для вирішення проблем, що включають відновлення водних ресурсів, модернізацію обладнання та

інженерних мереж, підвищення енергоефективності та енергозабезпеченості, забезпечення фінансової стабільності та клієнтоорієнтованості процесів надання послуг.

3. Розширення партнерських взаємодій зі всіма залученими стейкхолдерами.

4. Створення єдиного інформаційно-комунікаційного простору для взаємодії всіх учасників на основі цифровізації управлінських процесів стратегічного розвитку водопостачальної та водовідвідної інфраструктури регіону.

Таким чином, публічне управління та міжнародна співпраця відіграють визначальну роль у підвищенні ефективності стратегічного розвитку водопостачальної галузі, оскільки забезпечують комплексну інтеграцію державної політики, фінансових ресурсів, технологічних рішень і управлінських практик. З боку публічного управління особливе значення мають стратегічне планування, програмно-цільове бюджетування, тарифне регулювання, моніторинг якості послуг і контроль за використанням ресурсів, що дозволяє формувати довгострокові плани модернізації водопровідних та водовідвідних мереж і об'єктів. Міжнародна співпраця через участь іноземних інвесторів, міжнародних фінансових установ, донорських організацій та транснаціональних компаній відкриває доступ до інвестицій, грантів, сучасних технологій, екологічних стандартів та передових моделей управління. Синергія цих інструментів дозволяє регіону підвищити енергоефективність систем, оптимізувати витрати на експлуатацію, впроваджувати інноваційні рішення, посилювати інституційну спроможність водоканалів та забезпечувати сталий розвиток галузі відповідно до європейських норм і глобальних екологічних викликів.

Отже, до основних інструментів публічного управління та міжнародної співпраці у підвищенні ефективності стратегічного розвитку водопостачальної сфери регіону належать системи стратегічного і просторового планування, програмно-цільове бюджетування, механізми

державно-приватного партнерства, тарифне регулювання та інвестиційні програми водоканалів, удосконалені моделі контролю якості послуг і моніторингу стану інфраструктури, а також залучення міжнародних фінансових організацій, донорів, іноземних інвесторів і благодійних фондів. Важливу роль відіграють спільні інфраструктурні проєкти, грантові програми, технічна допомога, впровадження інноваційних технологій та європейських стандартів управління, що сприяє модернізації мереж, підвищенню енергоефективності, зміцненню інституційної спроможності комунальних підприємств і забезпеченню сталого розвитку галузі.

3.3. Практичні рекомендації щодо управлінського забезпечення розвитку водопостачальної інфраструктури регіону на основі цифровізації процесів

Для результативного розвитку водопостачальної галузі на регіональному рівні за участі підприємств різних форм власності важливим завданням органів публічного управління є забезпечення узгодженої взаємодії між усіма учасниками та формування прозорого інформаційного середовища, орієнтованого на потреби як надавачів, так і споживачів послуг.

Світовий досвід демонструє стале зростання ролі інформаційної складової у розвитку бізнесу та публічного сектору. Інформаційно-комунікаційні системи нині виступають стратегічним ресурсом, рівнозначним фінансовим, трудовим і матеріальним. У межах інформаційного суспільства визначальним трендом стала всеосяжна цифровізація суспільних і управлінських процесів, що чітко простежується в Україні.

Попри повномасштабну війну з рф, цифрова трансформація в Україні відзначається системністю та ефективністю, значною мірою завдяки діяльності Міністерства цифрової трансформації України [67]. Міжнародне визнання цих досягнень підтверджують результати E-Government

Development Index ООН: у 2024 році Україна посіла 5-те місце за рівнем розвитку цифрових державних послуг і 1-ше місце за показником E-Participation [66].

Цифрова трансформація суспільно-політичних процесів в Україні реалізується на національному, регіональному та місцевому рівнях. На загальнодержавному рівні впродовж останніх років ухвалено низку нормативно-правових актів, що окреслюють ключові напрями цифрового розвитку країни, зокрема в умовах воєнного стану. Серед них: Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 року № 695; Указ Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021 щодо реалізації Стратегії кібербезпеки України; а також завдання Національної програми інформатизації на 2022–2024 роки, затверджені постановою Верховної Ради України від 08 липня 2022 року № 2360-IX.

На регіональному рівні процеси цифровізації загалом відповідають загальнонаціональним орієнтирам, однак їх реалізація має специфічні риси, що залежать від соціально-економічних умов територій і визначаються органами державної влади та місцевого самоврядування.

Цілями та задачами регіональної цифровізації на прикладі Харківської області є підвищення доступності та якості цифрових послуг, забезпечення широкого впровадження електронних публічних сервісів для жителів, бізнесу та влади. Створення єдиного цифрового простору області, інтеграція цифрових інструментів у роботу органів влади та місцевого самоврядування для ефективного управління й прозорості. Підтримка підприємств у впровадженні цифрових технологій, стимулювання інновацій, розвиток цифрових компетенцій, IT-екосистеми та Smart City рішень. Розбудова сучасної ІКТ-інфраструктури в регіоні – від мережевого покриття до платформ обміну даними та хмарних сервісів – для стабільної роботи цифрових рішень. Підвищення цифрової грамотності населення. Поширення цифрових навичок серед мешканців, державних службовців та

бізнесу, зокрема через онлайн-освіту та тренінги. Забезпечення інформаційної та кібербезпеки. Розробка заходів для захисту інформаційних систем, персональних даних та критичних сервісів в умовах сучасних кіберзагроз.

Серед основних задач цифровізації можна виділити наступні:

1. Створення та реалізація регіональних програм цифрового розвитку.

Розробка «Цифрова Харківщина» – регіональної програми інформатизації на 2025–2027 роки з чіткими пріоритетами та ресурсами. Виконання програм «Електронна Харківщина» і «Цифрова трансформація» для покращення взаємодії органів влади та громадян.

2. Підвищення рівня діджиталізації публічних послуг. Впровадження цифрових сервісів у сфері освіти, охорони здоров'я, адміністративних послуг та безпеки. Забезпечення доступу до державних електронних сервісів у всіх територіальних громадах.

3. Розвиток цифрової екосистеми бізнесу. Підтримка малого та середнього бізнесу у впровадженні цифрових рішень через інноваційні хаби, IT-кластер та міжнародні проєкти (наприклад, EDIH).

4. Підвищення цифрової свідомості та компетенцій. Залучення населення до цифрової освіти та самоосвіти (портали, курси, інструменти онлайн-навчання).

5. Забезпечення кібербезпеки та захисту даних. Впровадження політик та стандартів для захисту інформаційних систем регіону від загроз і несанкціонованого доступу.

Цифровізація Харківської області спрямована на побудову сучасної цифрової екосистеми, яка покращує якість життя населення, підсилює ефективність управління та сприяє економічному зростанню через використання новітніх технологій та сервісів.

Слід підкреслити, що досягнення визначених цілей регіональної цифровізації безпосередньо сприятиме розвитку сфери водопостачання та водовідведення, яка є невід'ємною складовою соціально-економічних

відносин. У цій галузі надаються публічні послуги, які мають бути якісними та своєчасними, що є важливим для споживачів. Публічно-управлінські функції при цьому виконують територіальні органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, апарат яких використовує цифрові інструменти для підвищення ефективності й прозорості управлінських і технологічних процесів. Водночас комунальні підприємства водопостачання та водовідведення, як об'єкти критичної інфраструктури, потребують належного рівня кіберзахисту.

Разом із загальними для публічного сектору напрямками цифрової трансформації, розвиток сфери централізованого водопостачання та водовідведення потребує застосування спеціалізованих цифрових рішень, орієнтованих на специфіку галузі. Без їх упровадження істотно ускладнюється або стає неможливим вирішення таких завдань, як облік і прогнозування використання водних ресурсів регіону; управління виробничими процесами водорозподілу та транспортування питної води; персоніфікований облік спожитих послуг; скорочення витрат робочого часу на облік і обробку платежів; упровадження ефективного електронного документообігу; аналіз і прогнозування впливу кліматичних змін та техногенних загроз на галузь; фінансове й ресурсне планування розвитку водопостачального комплексу на основі поєднання можливостей обласного та місцевих бюджетів; а також проєктно-орієнтоване управління розвитком підприємств галузі.

Отже, розв'язання зазначених завдань потребує використання спеціалізованих інструментів цифровізації, які для сучасних вітчизняних умов можна вважати відносно інноваційними, оскільки, попри їх активне застосування у світовій практиці, в Україні вони ще не набули широкого впровадження у сфері водопостачання та водовідведення.

Показовим прикладом інноваційного управління водними ресурсами є проєкт дистанційного контролю водоспоживання, реалізований бразильськими компаніями Saneamento та WND. У межах цього проєкту було

встановлено близько 120 тис. «розумних» лічильників води з підключенням до мережі Інтернет, що дозволило суттєво підвищити ефективність роботи водоканалів і забезпечити більш раціональне та стає використання водних ресурсів [69]. Схожі рішення впроваджено й в Іспанії. Дистанційне погодинне зчитування показників лічильників із подальшим аналізом і візуалізацією даних у поєднанні з геоприв'язкою забезпечило локалізацію витоків, оптимізацію енергоспоживання, зменшення втрат води та підвищення надійності інженерних мереж. Водночас ці компанії не є піонерами: найбільш масштабне впровадження таких технологій відбулося у Південній Африці, де кількість «розумних» лічильників води перевищує 15 млн. одиниць [69].

Таким чином, цифровізація та оперативна передача даних формують основу для більш структурованої й автоматизованої роботи водопровідних мереж, сприяючи скороченню втрат води, зниженню енергоспоживання та операційних витрат, а також розв'язанню екологічних проблем. У глобальному вимірі розвиток цифрової водної економіки здатен стати трансформаційним чинником і для водного сектору України.

Водночас в українських регіонах, зокрема на Харківщині, прикладів масового впровадження «розумних» лічильників води поки немає. Комунальні підприємства часто дізнаються про аварійні витoki від мешканців, що призводить до затримок у ліквідації пошкоджень, додаткових втрат води та фінансових збитків. Без цифрових інструментів ускладнюється й облік, оптимізація та прогнозування відновлення водних ресурсів. Попри використання геоінформаційних систем, більшість територіальних громад області досі не мають комплексних карт водних ресурсів і зон їх забруднення.

Оцінюючи рівень автоматизації та впровадження CRM-систем, слід зазначити, що підприємства централізованого водопостачання та водовідведення істотно відстають не лише від провідних світових практик, а

й від інших галузей економіки України, зокрема енергетики, де цифрові сервіси та електронні кабінети споживачів уже стали стандартом.

Недостатньо розвиненим залишається й застосування у водопостачальній галузі спеціалізованих інформаційних рішень для управління проєктами розвитку, а також для фінансового та аналітичного супроводу управлінських рішень. Хоча такі інструменти здатні суттєво підвищити ефективність окремих управлінських процедур, їх використання вимагає належного рівня підготовки персоналу та розвиненої інформаційно-технічної інфраструктури. Водночас сучасні цифрові тренди, зокрема застосування технологій штучного інтелекту, практично не інтегровані в діяльність комунальних підприємств і центрів ухвалення рішень у сфері централізованого водопостачання та водовідведення.

Отже, підсумовуючи, можна окреслити коло ключових завдань розвитку водопостачальної галузі Харківського регіону, вирішення яких потребує впровадження спеціалізованих інструментів цифровізації (рис. 3.1).

Доцільно впроваджувати інструменти цифровізації через організаційно оформлені проєкти розвитку, оскільки вони забезпечують значне підвищення якості управлінських та технологічних процесів. Результатом реалізації таких проєктів у сфері водопостачання стануть: інженерні рішення спеціалізованого характеру, апаратно-програмні комплекси та інші цифрові інструменти, інтегровані як у роботу комунальних підприємств, так і у діяльність органів публічного управління, відповідальних за регіональний розвиток.

Завдяки цьому відбудеться модернізація та оптимізація бізнес-процесів на рівні підприємств та центрів прийняття рішень у галузі централізованого водопостачання й водовідведення. Впровадження проєктів цифровізації здатне суттєво вплинути на розвиток водопостачальної галузі, оскільки відкриває можливості для: підвищення продуктивності праці та покращення фінансових показників діяльності підприємств галузі; забезпечення високої якості надання послуг населенню та іншим користувачам водних ресурсів

регіону; вдосконалення аналітичних досліджень та прогнозування тенденцій і наслідків розвитку водогосподарського комплексу; підтримки та реалізації стратегічних ініціатив розвитку галузі в цілому.



Рис. 3.1. Основні напрями впровадження цифрових інструментів у систему публічного управління сферою централізованого водопостачання та водовідведення на регіональному рівні

Саме тому важлива реалізація проєктів цифровізації публічного управління у цій сфері. Серед найбільш актуальних проєктів цифровізації публічно-управлінської діяльності з розвитку водопостачальної галузі регіону на 2026-2027 роки можна виділити наступні представлені у таблиці (табл. 3.2) [69].

Таким чином, впровадження запропонованого портфеля проєктів цифровізації публічного управління у водопостачальній сфері створить сучасну технологічну основу для стратегічного розвитку водопостачання та водовідведення регіону.

Таблиця 3.2

Проекти цифровізації публічно-управлінської діяльності з розвитку водопостачальної галузі регіону на 2026-2027 роки [79]

Напрями застосування інструментів цифровізації	Проекти
Підвищення якості електронних сервісів та адміністративних послуг у режимі онлайн	Впровадження електронного кабінету споживача водних ресурсів на водопостачальних підприємствах області
Зменшення втрат води та мінімізація збитків від технічних аварій	Створення системи дистанційного контролю обсягів проходження води
	Розробка інформаційно-аналітичної моделі постачання та споживання водних ресурсів на регіональному рівні
Облік спожитих послуг	Створення єдиної бази споживачів послуг з централізованого водопостачання та водовідведення
Автоматизація виробничих процесів	Створення автоматизованої системи обліку виробничих ресурсів
	Реінжиніринг технологічних процесів надання послуг з централізованого водопостачання та водовідведення
Інформаційна взаємодія суб'єктів діяльності у галузі	Створення корпоративної інформаційно-комунікаційної мережі підприємств водопостачальної галузі області
Забезпечення кібербезпеки об'єктів критичної інфраструктури, зокрема водопостачання та водовідведення	Впровадження систем кіберзахисту на підприємствах водопостачальної галузі
Дослідження, аналіз та прогнозування стану водних ресурсів	Розробка прогнозних показників стану водних ресурсів області
Комунікації з іноземними партнерами	Створення інформаційних ресурсів для залучення іноземних інвестицій в галузь водопостачання та водовідведення області
Надання публічної інформації	Підвищення якості надання публічної інформації у галузі водопостачання та водовідведення органами місцевого самоврядування
Розроблення проєктів розвитку галузі водопостачання та водовідведення	Впровадження спеціалізованих інструментів цифровізації для програмного та проєктного управління
Організація публічних закупівель	Формування бюджету участі для розвитку галузі водопостачання та водовідведення області

Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості водогосподарського комплексу, а також забезпечить стабільну та ефективну діяльність комунальних підприємств, що належать до спільної власності територіальних громад сіл, селищ і міст Харківської області, особливо в умовах повоєнного відновлення економіки України.

Нижче подано практичні рекомендації щодо управлінського забезпечення розвитку водопостачальної інфраструктури регіону на основі цифровізації процесів, орієнтовані на органи регіональної влади, комунальні підприємства та операторів водопостачання.

1. Формування цифрової моделі управління водопостачанням. Насамперед, створити єдину регіональну цифрову платформу управління водопостачанням, що інтегрує: технічні дані (мережі, обладнання, аварії); фінансово-економічні показники; споживання води та втрати; інвестиційні проєкти. Запровадити цифрові двійники (Digital Twin) систем водопостачання для прогнозування зношеності, аварійності та потреб у модернізації. Управлінський ефект: підвищення обґрунтованості стратегічних рішень і зниження ризиків неефективних інвестицій.

2. Цифровізація процесів планування та прийняття рішень. Використовувати GIS-технології для просторового аналізу стану мереж і планування розвитку. Запровадити системи підтримки управлінських рішень (DSS) на основі: Big Data; аналітики споживання; сценарного моделювання. Перейти від реактивного управління до проактивного (predictive management). Управлінський ефект: довгострокове та узгоджене планування розвитку інфраструктури регіону.

3. Автоматизація операційної діяльності. Впровадити SCADA-системи для дистанційного моніторингу та управління: тиском; витратами; якістю води. Використовувати IoT-датчики для виявлення витоків та несанкціонованих підключень. Автоматизувати облік води (smart meters). Управлінський ефект: зниження втрат води, витрат енергії та експлуатаційних витрат.

4. Цифрове фінансово-економічне управління. Запровадити цифрові системи управління активами (EAM/ERP). Використовувати аналітичні інструменти для: розрахунку економічної ефективності інвестицій; тарифного моделювання; контролю бюджетних коштів. Забезпечити прозорість через відкриті цифрові звіти. Управлінський ефект: підвищення фінансової дисципліни та інвестиційної привабливості галузі.

5. Кадрове та організаційне забезпечення цифровізації. Створити в структурі органів управління цифрові офіси / підрозділи трансформації. Проводити регулярне навчання персоналу з: цифрових технологій; аналітики даних; кібербезпеки. Залучати публічно-приватні партнерства та стартапи. Управлінський ефект: формування цифрової управлінської культури та стійкості реформ.

6. Цифрова взаємодія з населенням та стейкхолдерами. Розвивати електронні сервіси для споживачів: онлайн-кабінети; мобільні додатки; цифрові звернення. Використовувати open data для підвищення довіри громадськості. Застосовувати цифрові канали зворотного зв'язку для оцінки якості послуг. Управлінський ефект: підвищення соціальної відповідальності та якості послуг водопостачання.

7. Забезпечення кібербезпеки та стійкості систем. Розробити регіональну стратегію кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури. Використовувати резервні дата-центри та хмарні рішення. Регулярно проводити аудит цифрових систем. Управлінський ефект: мінімізація техногенних та кіберризиків.

Таким чином, цифровізація управлінського забезпечення розвитку водопостачальної інфраструктури регіону має здійснюватися комплексно, поєднуючи технологічні, організаційні, фінансові та кадрові інструменти. Це створює основу для сталого розвитку, підвищення ефективності та якості водопостачальних послуг.

ВИСНОВКИ

У результаті проведення кваліфікаційного дослідження вирішено завдання стосовно узагальнення теоретичних засад публічного управління розвитком галузі водопостачання та водовідведення на регіональному рівні та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Одержані в процесі дослідження результати дозволяють сформулювати нижче наведені узагальнення, висновки та рекомендації.

1. Комунальна інфраструктура посідає центральне місце в системі публічного управління житлово-комунальним господарством, оскільки саме вона забезпечує функціонування ключових сфер життєдіяльності населення – від водопостачання, водовідведення та теплопостачання до утримання житлового фонду й об'єктів благоустрою. Її стан є визначальним чинником соціальної стабільності, економічної спроможності та екологічної безпеки територіальних громад, а ефективність управління нею безпосередньо впливає на якість та доступність базових послуг. Комунальна інфраструктура виступає одночасно об'єктом, інструментом і результатом публічної політики у сфері ЖКГ: вона задає напрями стратегічного планування, потребує раціонального ресурсного забезпечення, слугує критерієм оцінювання ефективності управлінських рішень і формує основу сталого розвитку регіонів. В умовах воєнних викликів та необхідності післявоєнного відновлення її роль ще більше зростає, адже саме від здатності держави й місцевої влади забезпечити модернізацію, захищеність і відновлюваність комунальних систем залежить життєздатність громад і довгострокова стійкість держави в цілому.

2. Стан водопостачання та водовідведення в Україні характеризується низькою ефективністю та значним зношенням основних фондів, особливо в сільських районах і малих містах. Велика частина населених пунктів не має доступу до якісної централізованої води, а нецентралізовані системи часто функціонують без контролю якості, що створює загрозу для здоров'я

населення та екологічної безпеки. Водночас війна та обмежене фінансування лише поглиблюють проблеми галузі, впливаючи на доступність та безпеку питної води. Державне регулювання водопостачання та водовідведення спрямоване на забезпечення соціально значущих послуг через нормативи, стандарти якості та контроль діяльності підприємств. Проте законодавче поле переважно охоплює централізовані системи, тоді як нецентралізовані джерела води залишаються недостатньо врегульованими. Для ефективного функціонування галузі необхідне збільшення інвестування, модернізація мереж, а також розвиток стратегічного підходу до публічного управління водною інфраструктурою на регіональному рівні.

3. Особливості публічного управління водопостачальною галуззю України в умовах воєнного стану:

- пріоритетність забезпечення безперервного доступу до питної води як елементу національної безпеки;
- підвищений рівень координації між органами влади;
- посилення нормативно-правового регулювання та оперативне оновлення правил;
- перехід до антикризового управління;
- підсилення ролі міжнародної допомоги.

До ключових проблем управління водопостачальною галуззю в умовах воєнного стану можна віднести:

1. Енергетичну залежність та перебої в електропостачанні.
2. Недофінансування та економічну нестабільність.
3. Зношеність інфраструктури та висока аварійність.
4. Логістичні труднощі та залежність від гуманітарної допомоги.
5. Кадрові проблеми. Частина працівників мобілізована або евакуйована.
6. Ризики для безпеки населення та санітарно-гігієнічні загрози.
7. Неврегульованість усіх аспектів тарифної політики у кризових умовах.

Публічне управління водопостачальною галуззю України в умовах воєнного стану характеризується необхідністю швидкого реагування, підвищеної координації між рівнями влади, пріоритетністю безпеки та підтримання критичної інфраструктури. Ключові проблеми стосуються енергетичної нестабільності, фінансового виснаження, технічної зношеності мереж, кадрового дефіциту та складнощів логістики. Для забезпечення стійкості галузі потрібні комплексні антикризові механізми, підтримка держави та партнерів, модернізація інфраструктури та адаптивні управлінські рішення, орієнтовані на безперервність надання життєво необхідних послуг.

4. Стратегічне управління сферою водопостачання та водовідведення на регіональному рівні є ключовою умовою забезпечення сталого розвитку територій, підвищення якості життя населення та стійкості критичної інфраструктури. Галузь водопостачання характеризується високою технологічною складністю, значною зношеністю активів, необхідністю постійних інвестицій, залежністю від нормативно-правових та інституційних змін, а в умовах воєнних дій – підвищеною вразливістю до руйнувань. Тому підхід до її розвитку не може бути фрагментарним чи реактивним – він повинен спиратися на системний, науково обґрунтований стратегічний аналіз та цілепокладання. Сучасна методологія управління передбачає розгляд проблем галузі як багатовимірного простору, який поєднує техніко-технологічні, фінансові та управлінсько-інституційні аспекти. Поєднання якісного та кількісного аналізу дозволяє не лише формувати повний перелік проблем, а й оцінювати їх силу, гостроту та масштаб впливу. Стратегічне управління у такому форматі забезпечує узгодженість між проблемами та програмою розвитку: кожен проєкт у стратегічному портфелі має бути спрямований на нейтралізацію найбільш значущих дисфункцій. Це дозволяє раціонально розподіляти ресурси – матеріальні, фінансові, людські – та підвищувати ефективність інвестицій. Такий підхід зміцнює стійкість регіональних систем водопостачання, підвищує їх адаптивність до викликів,

включаючи воєнні загрози, зміну клімату, демографічні коливання та економічні обмеження.

5. Практичні рекомендації щодо управлінського забезпечення розвитку водопостачальної інфраструктури регіону на основі цифровізації процесів, орієнтовані на органи регіональної влади, комунальні підприємства та операторів водопостачання. Серед основних рекомендацій можна виділити такі. Формування цифрової моделі управління водопостачанням. Насамперед, створити єдину регіональну цифрову платформу управління водопостачанням, що інтегрує: технічні дані (мережі, обладнання, аварії); фінансово-економічні показники; споживання води та втрати; інвестиційні проєкти. Цифровізація процесів планування та прийняття рішень. Використовувати GIS-технології для просторового аналізу стану мереж і планування розвитку. Автоматизація операційної діяльності. Впровадити SCADA-системи для дистанційного моніторингу та управління: тиском; витратами; якістю води. Цифрове фінансово-економічне управління. Запровадити цифрові системи управління активами (EAM/ERP). Кадрове та організаційне забезпечення цифровізації. Створити в структурі органів управління цифрові офіси / підрозділи трансформації. Цифрова взаємодія з населенням та стейкхолдерами. Розвивати електронні сервіси для споживачів: онлайн-кабінети; мобільні додатки; цифрові звернення. Забезпечення кібербезпеки та стійкості систем. Розробити регіональну стратегію кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури. Цифровізація управлінського забезпечення розвитку водопостачальної інфраструктури регіону має здійснюватися комплексно, поєднуючи технологічні, організаційні, фінансові та кадрові інструменти. Це створює основу для сталого розвитку, підвищення ефективності та якості водопостачальних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова С. Є. Організаційно-правове забезпечення в сфері державного управління водозабезпечення населення. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=718>. (дата звернення: 15.04.2026).
2. Безус В.О. Оцінювання ефективності діяльності з управління стратегічним розвитком житлово-комунального господарства міста. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 1. С. 35–41. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/issue/view/15/16>. (дата звернення: 15.04.2026).
3. Бізони́ч Д.В. Досвід Канади, Франції та Польщі в організації державного управління у сфері ЖКГ: вирішення проблем водозабезпечення. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 7. С. 49–565.
4. Бізони́ч Д.В. Механізми державного управління розвитком житлово-комунального господарства в контексті децентралізації влади в Україні : автореф. дисертації д-ра наук держ. упр., 25.00.02. Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2021. 42 с.
5. Бізони́ч Д.В. Проблеми державного регулювання житлово-комунальних послуг в сфері водопостачання та водовідведення в ОТГ. Публічне управління та регіональний розвиток. 2021. № 11. С. 77 – 96. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/234/193>. (дата звернення: 15.04.2026).
6. Бондар О.І. Закорчевна Н.Б., Крилова І.І. Фінансування сталого розвитку сфери водопостачання та водовідведення в Україні. Екологічні науки : наук.-практ. журнал. 2021. № 6 (39). С. 31–36.
7. Бондарець Є.М. Нові підходи до вдосконалення системи управління проєктами регіонального розвитку. Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних

громад: наук.-практ.конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р. / за заг. ред. І.А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 57–59.

8. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвеев Є.Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. (Серія: Публічне управління і адміністрування), 2022. № 2 (76). С. 30–35.

9. Бриль П.О. Дослідження зарубіжного досвіду публічного управління житлово-комунальним господарством. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 4. С. 142–146.

10. Брунець Б.Р. Сутність означення поняття інфраструктура. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.5. С. 372-377. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22.5_65. (дата звернення: 15.04.2026).

11. Водний кодекс України: закон України від 06.06.1995 № 213/95- ВР. Редакція від 01.10.2023. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 24. Ст. 189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text>

12. Водопостачання та водовідведення: тези з ознайомчого візиту DESPRO в Польщу. Децентралізація. 13.03.2019. URL: <https://decentralization.ua/news/10743>. (дата звернення: 15.04.2026).

13. Деякі питання здійснення перерахунку вартості комунальних послуг за період їх ненадання, надання не в повному обсязі або невідповідної якості: постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2024 року № 127 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127-2024-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 15.04.2026).

14. Деякі питання оплати житлово-комунальних послуг в період воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 05.03.2022 № 206. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/206-2022-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 15.04.2026).

15. Деякі питання регулювання діяльності у сфері комунальних послуг у зв'язку із введенням в Україні воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2022 № 502. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/502-2022-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 15.04.2026).

16. Директива Європейського Парламенту і Ради 2000/60/ЄС від 23.10.2000 р. «Про встановлення рамок заходів Співтовариства в галузі водної політики» (ОВ L 327, 22.12.2000, с. 1). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_962#Text. (дата звернення: 15.04.2026).

17. Директива Ради 91/271/ЄЕС від 21 травня 1991 року про очистку міських стічних вод. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_911#Text. (дата звернення: 15.04.2026).

18. Директива Ради 98/83/ЄС про якість води, призначеної для споживання людиною (ОВ L 330, 5.12.1998, С. 32). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_963#Text.

19. Діденко В.С. Якість послуг водопостачання як об'єкт державного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 21. С.102-105. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2010/29.pdf. (дата звернення: 15.04.2026).

20. Євтушенко О.Н. Державна влада і місцеве самоврядування в Україні: можливі моделі взаємовідносин. Наукові праці Чорноморського держ. Ун-ту ім. Петра Могили. Сер. : Політологія. 2010. Т. 149, Вип. 137. С. 83–87.

21. Житловий Кодекс України. Редакція від 19.11.2022; підстава – 2010-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5464-10/print>.

22. Загірняк Д.М., Глухова В.І., Кравченко Х.В. Діяльність комунальних підприємств і їх фінансове забезпечення в умовах децентралізації. Ефективна економіка : електронне наук. фахове видання. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/14.pdf. (дата звернення: 15.04.2026).

23. Конституція України : закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Редакція від 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

24. Кордиш Д.Є. Проблеми функціонування правового й

організаційного механізмів публічного управління якістю послуг водопостачання та водовідведення міст в Україні. Вісник ХНТУ. 2022. № 3. С. 133. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/81/76 (дата звернення: 15.04.2026).

25. Котелевець Д.О. Інфраструктура цифрової економіки: теоретико-методологічні та прикладні аспекти державного регулювання : монографія / Д. О. Котелевець; МНТУ ім. академіка Юрія Бугая. Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2023. 204 с. URL: <https://reicst.com.ua/asp/issue/view/monograph-03-2023-kotelevets/monograph-04-2023>. (дата звернення: 15.04.2026).

26. Крилова І.І. Аналіз сучасного стану сфери водопостачання та водовідведення в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 23 С. 123-124. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2018/23.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

27. Крилова І.І. Забезпечення стійкості та безпеки систем водопостачання та водовідведення в рамках державного регулювання критичної інфраструктури. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. (Серія: Державне управління). Том 30 (69) № 3. 2019. С. 100–108.

28. Крилова І.І. Регулювання у сфері водопостачання та водовідведення в різних країнах світу. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. (Серія: Державне управління). Том 30 (69) № 1. 2019. С. 66–74.

29. Крилова І.І. Сфера водопостачання та водовідведення як об'єкт державного регулювання Аспекти публічного правління, 2018. Том 6. № 9. С. 5–15. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/440/434/>. (дата звернення: 15.04.2026).

30. 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.

31. Кузьмак О.І. Механізм підвищення якості надання комунальних послуг у контексті європейських вимог. Сталий розвиток економіки : міжнар. наук.-виробничий журнал. 2016. №1 (30). С. 150–155.

32. Куш О.Є. Державна політика в сфері житлово-комунального господарства. Юридичний науковий електронний журнал. 2017. № 6. С.210. URL: http://lsej.org.ua/6_2017/62.pdf. (дата звернення: 15.04.2026).

33. Маматова Т.В., Чикаренко І.А. Проекти розвитку в публічному секторі: характерні особливості та основи розроблення. Ділове та державне адміністрування : перша міжнар. наук.-практ. конф., 27 – 29 квіт. 2011 р., Луганськ – Слов'янськ. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. С. 411–414.

34. Міжвідомча взаємодія – важливий аспект синергії дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій у водному секторі. Державне агентство водних ресурсів України. Київ. 28.10.2021. URL: <https://davr.gov.ua/news/mizhvidomcha-vzayemodiya--vazhlivij-aspekt-sinergii-dij-u-razi-viniknennya-nadzvichajnih-situacij-u-vodnomu-sektori>.

35. Міністерство розвитку громад та територій України : офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/>. (дата звернення: 15.04.2026).

36. Міщук І.В. Взаємодія органів місцевого самоврядування з органами державної влади. Наук. вісник Міжнар. гуманітарного ун-ту. Сер.: Юриспруденція. 2023. № 61. С. 18–21. URL: <https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc61/4.pdf>.

37. Монастирська Е. Програмно-цільові підходи у реалізації природоохоронної діяльності підприємства як інструмент удосконалення інвестиційного механізму забезпечення такої діяльності. Галицький економічний вісник. 2012. №1 (34). С. 56-66. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2126/1/GEB_2012_v34_No1-E_Monastyrskaya-Software-targeted_approaches_in_the_implementation56.pdf.

38. Національна доповідь про якість питної води та стан питного водопостачання та водовідведення в Україні у 2023 році. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL:

<https://is.gd/501WJD>. (дата звернення: 15.04.2026).

39. НКРЕКП скасувала рішення від 29 червня 2023 року щодо коригування тарифів на централізоване водопостачання та водовідведення. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. 03.07.2023. URL: [https://www. nerc.gov.ua/news/nkrekp-skasuvala-rishennya-vid-29-cherwnya-2023-roku-shchodo-koriguvannya-tarifiv-na-centralizovane-vodopostachannya-ta- vodovidvedennya](https://www.nerc.gov.ua/news/nkrekp-skasuvala-rishennya-vid-29-cherwnya-2023-roku-shchodo-koriguvannya-tarifiv-na-centralizovane-vodopostachannya-ta-vodovidvedennya).

40. Оболенський О.Ю., Базарна О.В. Організаційно-економічний механізм регіонального публічного управління житлово-комунальним господарством. Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv National Economic University. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/35465>. (дата звернення: 15.04.2026).

41. Підрив Каховської ГЕС. Дата звернення: 26.12.2024. URL: <https://is.gd/zgSJyI>.

42. Про водовідведення та очищення стічних вод: закон України від 12.01.2023 № 2887-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2887-20#Text>.

43. Про державне регулювання у сфері комунальних послуг: закон України від 9 липня 2010 №2479-VI. Редакція від 31.03.2023, підстава – 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2479-17#Text>.

44. Про житлово-комунальні послуги : закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII. Редакція від 09.07.2023, підстава – 2320-IX. Відомості Верховної Ради. 2018. № 1. Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>. (дата звернення: 15.04.2026).

45. Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009-2014 роки: закон України від 24.06.2004 № 1869-IV. Редакція від 17.11.2012, підстава – 5469 – VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1869-15#Text>.

46. Про затвердження Державних санітарних норм та правил «Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною» (ДСанПіН 2.2.4-171-10) : наказ Міністерства охорони здоров'я України від

12.05.2010 № 400. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0452-10#Text>.

47. Про затвердження Державних санітарних норм і правил «Показники безпечності та окремі показники якості питної води в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуаціях іншого характеру» : наказ МОЗ України від 22.04.2022 № 683. URL: <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukraini-vid-22042022--683-pro-zatverdzhennja-derzhavnih-sanitarnih-norm-i-pravil-pokazniki-bezpechnosti-ta-okremi-pokazniki-jakosti-pitnoi-vodi-v-umovah-voennogo-stanu-ta-nadzvichajnih-situacijah-inshogo-harakteru>.

48. Про затвердження Порядку обмеження питного водопостачання до рівня екологічної броні: постанова Кабінету Міністрів України від 08 лютого 2006 року № 119. Редакція від 24.12.2019, підстава – 1065-2019-п / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2006-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.04.2026).

49. Про захист прав споживачів: закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. Редакція від 24.12.2024, підстава – 3484- IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.

50. Про критичну інфраструктуру: закон України від 16.11.2021 №1882-IX. Редакція від 21.09.2024, підстава – 3931-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 15.04.2026).

51. Про місцеве самоврядування: закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Редакція від 08.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

52. Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку : закон України від 29 листопада 2001 року № 2866-III. Редакція від 10.11.2023, підстава -3270-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14#Text>.

53. Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку : закон України від 14.05.2015 № 417-VIII. Редакція від 10.11.2023, підстава – 3270-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19#Text>.

54. Про особливості регулювання відносин на ринку природного газу

та у сфері теплопостачання під час дії воєнного стану та подальшого відновлення їх функціонування : закон України від 19.08.2022 № 2479-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2479-20#Text>. (дата звернення: 15.04.2026).

55. Про питну воду та питне водопостачання: закон України від 10.01.2002 № 2918-III. Редакція від 01.10.2023, підстава – 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14#Text>.

56. Про природні монополії: закон України від 20.04.2000 № 1682-III. Редакція від 31.03.2023, підстава – 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text>.

57. Про ринок електричної енергії: закон України від 13 квітня 2017р. № 2019-VIII. Редакція від 15.11.2024, підстава – 4017-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#top>.

58. Про ринок природного газу: закон України від 9 квітня 2015р. № 329-VIII. Редакція від 15.11.2020, підстава – 4017-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text>.

59. Про схвалення Водної стратегії України на період до 2050 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12.2022 № 1134-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2022-%D1%80#Text>. (дата звернення: 15.04.2026).

60. Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми енергетичної модернізації підприємств водопостачання та водовідведення, що перебувають у державній або комунальній власності, на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.11.2023 № 1082-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-2023-%D1%80#Text>. (дата звернення: 15.04.2026).

61. Про теплопостачання: закон України від 2 червня 2005р. № 2633-IV. Редакція від 30.06.2024, підстава – 3764-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2633-15#Text>.

62. Рач В.А., Россошанська О.В., Медведєва О.М. Управління

проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / за ред. В.А. Рача. Київ : К.І.С., 2010. 276 с.

63. Рябець К.А. Зарубіжний політико-правовий досвід публічного управління у галузі водного господарства (на прикладі окремих країн Європейського Союзу). Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 2. С. 114-120.

64. Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері: навч. наоч. посіб. / І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова, Т. В. Кравцова ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2023. URL : <https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/stratupr2023.pdf>.

65. Танасів Д.О., Кириша Р.О., Ткачук М.М. Управління водними ресурсами у Франції. Вісн. нац. ун-ту водного госп-ва та прородокористування. 2014. № 1(65). URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/1385/1/Vt652.pdf>. (дата звернення: 15.04.2026).

66. Хронологія цифровізації України: як «Держава у смартфоні» підкорює світові рейтинги. SPEKA. 14.10.2024. URL : <https://speka.media/xronologiya-cifrovizaciyi-ukrayini-yak-derzava-u-smartfoni-pidkoryuje-svitovi-reitingi-9xr37d>. (дата звернення: 15.04.2026).

67. Чава О.С. Діяльність Міністерства цифрової трансформації України в умовах повномасштабної війни (2022–2023). Молодий вчений. 2024. № 4 (128). URL : <https://is.gd/LeUsM8>. (дата звернення: 15.04.2026).

68. Цивільний Кодекс України. Редакція від 10.01.2025, підстава – 4174-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

69. Цифровізація водного циклу – Sigfox. *Environment Industry*. 08.08.2024. URL: <https://sigfox.ua/2024/08/22/water-cycle-digit/>.

70. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.

71. Янчук М. Публічний звіт про результати діяльності Держводагентства у 2023 році. Державне агентство водних ресурсів України. 2024. <https://davr.gov.ua/fls18/publicreport2023.pdf>. (дата звернення: 15.04.2026).

72. Global Water Partnership Embarks on Water Investment Transformation. 18.02.2025. URL: <https://www.gwp.org/en/About/more/news/2025/global-water-partnership-embarks-on-global-investment-transformation/>. (дата звернення: 15.04.2026).

73. The human right to water and sanitation: UN General Assembly Resolution 64/292, adopted on 28 July 2010. URL: <https://documentsdds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N09/479/35/PDF/N0947935.pdf?OpenElement>

74. Water Services Regulation Authority: Ofwat. Access date: 08.12.2024. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Ofwat>