

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

на тему: **Управління якістю та інноваціями в сфері
надання житлово-комунальних послуг
(за матеріалами КП “Оброшин”)**

Виконала

(підпис)

ст. гр. МОСЗ-31

Кондрин В.Р.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

доц., к.е.н.

Юрків Н.М.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

_____, к.е.н., доцент Максимець О.В.

“19” лютого 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
СТУДЕНТУ**

Кондрин Вікторії Романівні

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: Управління якістю та інноваціями в сфері надання житлово-комунальних послуг (за матеріалами КП “Оброшин”)

керівник КРБ

Юрків Надія Миколаївна доц., к.е.н.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від

«19» лютого 2026 р. № C-143

2. Термін подання студентом КРБ

«01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

бухгалтерська та статистична звітність КП “Оброшин”, закони України та нормативні акти щодо регулювання діяльності комунальних підприємств, дані про діяльність КП “Оброшин” з YouControl

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи управління якістю. Розділ 2. Аналіз діяльності КП “Оброшин”. Розділ 3. Розробка пропозицій удосконалення управління якістю та інноваційністю надання послуг КП “Оброшин”.

5. Перелік графічного матеріалу:

1 Фактори впливу на якість житлово-комунальних послуг. 2. Схематична структура ринку житлово-комунальних послуг.

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності КП “Оброшин” (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літератури щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Оцінка й аналіз діяльності КП “Оброшин”, написання п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	
4	Оцінка та аналіз якості надання послуг КП “Оброшин”. Написання п. 2.3 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Оцінка та аналіз ринку комунальних послуг в Україні, виявлення проблем	30.03.2026-14.04.2026	
6	Формування рекомендацій щодо можливостей управління якістю та інноваціями послуг КП “Оброшин”, висновків, оформлення пояснювальної записки	15.04.2026-15.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу		
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студентка

(підпис)

Кондрин В.Р.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище та ініціали)

Кондрин В.Р. Управління якістю та інноваціями в сфері надання житлово-комунальних послуг (за матеріалами КП “Оброшин”): Випускна робота бакалавра. – Львів: НЛТУ України, 2026. – 60 с.

РЕФЕРАТ

Метою роботи є дослідження механізмів управління якістю та інноваціями в сфері надання житлово-комунальних послуг.

Об’єктом дослідження є механізми управління якістю та інноваціями КП “Оброшин”.

Предметом дослідження є формування пропозицій управління якістю та інноваціями КП “Оброшин” як надавача житлово-комунальних послуг.

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 60 сторінках, містить 10 таблиць та 2 рисунки. В ній використано 42 літературних джерел.

Ключові слова: управління якістю, управління інноваційним розвитком, комунальні послуги, якість комунальних послуг, механізми управління.

Kondrin V.R. Quality management and innovations in the field of housing and communal services (based on materials from the CE “Obroshin”): Final work of bachelor. – Lviv, UNFU, 2026. – 60 p.

ABSTRACT

The purpose of the work is to study the mechanisms of quality management and innovation in the field of providing housing and communal services.

The object of the study is the mechanisms of quality management and innovation of the KP “Obroshin”.

The subject of the study is the formation of proposals for quality management and innovation of the KP “Obroshin” as a provider of housing and communal services.

An explanatory message consists of entry, three sections of basic part, conclusions and suggestions, list of the utilized sources and additions. Work is expounded on 60 pages, contains 10 tables and 2 illustrations. It is utilized 42 literary sources.

Keywords: quality management, innovative development management, public utilities, quality of public utilities, management mechanisms.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	9
1.1. Суть поняття “управління якістю послуг” підприємства.....	9
1.2. Структура та класифікація житлово-комунальних послуг	12
1.3. Принципи та методи дослідження якості комунальних послуг.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КП “ОБРОШИН”	21
2.1. Загальна характеристика КП “Оброшин”.....	21
2.2. Аналіз фінансових показників діяльності КП “Оброшин”.....	21
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ІННОВАЦІЙНІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ КП “ОБРОШИН”	30
3.1. Аналіз стану житлово-комунального господарства в Україні	30
3.2. Механізми державної політики реформування житлово-комунального господарства.....	33
3.3. Заходи щодо активізації пошуку альтернативних джерел фінансування для забезпечення якості надання комунальних послуг	36
3.4. Підвищення ефективності житлово-комунального господарства шляхом надання якісних послуг.....	42
3.5. Пропозиції удосконалення управління якістю та інноваційністю надання житлово-комунальних послуг КП “Оброшин” та їх вплив на подальший розвиток підприємства і територіальної громади.....	45
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економіки України сфера житлово-комунальних послуг (ЖКП) перебуває на етапі глибокого реформування. Якість та доступність цих послуг безпосередньо впливають на рівень життя населення, соціальну стабільність та екологічну безпеку територіальних громад. Однак більшість підприємств галузі стикаються з проблемами технологічної зношеності фондів, високої ресурсоемності виробництва та дефіциту фінансових ресурсів для модернізації.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності питання ефективного управління якістю та впровадження інноваційних рішень стають критично важливими для виживання та сталого розвитку комунальних підприємств. Використання цифрових інструментів контролю, енергоефективних технологій та нових моделей взаємодії зі споживачами дозволяє мінімізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність надавачів послуг. Дослідження механізмів управління інноваційним розвитком на прикладі конкретного суб'єкта господарювання, зокрема КП “Оброшин”, є надзвичайно актуальним для формування практичних рекомендацій щодо подолання кризових явищ у галузі.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних пропозицій щодо вдосконалення системи управління якістю та інноваційною діяльністю КП “Оброшин” для підвищення ефективності його функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретико-методологічні засади управління якістю та інноваціями на підприємствах ЖКГ;
- проаналізувати сучасний стан бізнес-середовища та тенденції розвитку ринку житлово-комунальних послуг в Україні;
- провести комплексну діагностику фінансово-господарського стану КП “Оброшин” та оцінити ефективність наявної системи управління якістю;

- розробити стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства, враховуючи цифровізацію та енергозбереження;

- обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів та оцінити їхній вплив на фінансову стійкість і задоволеність споживачів.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю послуг та інноваційною діяльністю комунального підприємства в умовах ринкової трансформації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних інструментів формування ефективного механізму управління якістю та інноваціями в КП “Оброшин”.

У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід (для вивчення структури ЖКГ), фінансово-економічний аналіз (для оцінки показників діяльності), PEST-аналіз (для дослідження зовнішнього середовища), а також методи стратегічного прогнозування та економіко-математичного моделювання.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі та нормативно-правові акти України, фінансова звітність КП “Оброшин”, наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з питань менеджменту якістю, а також статистичні дані щодо розвитку комунального сектору.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості впровадження розроблених рекомендацій щодо цифровізації обліку ресурсів (ERP-модулі, GPS-моніторинг) та гнучких систем мотивації персоналу в діяльність КП “Оброшин”, що сприятиме виходу підприємства на рівень беззбитковості та зміцненню його репутації на ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1.1. Суть поняття “управління якістю послуг” підприємства

Дефініція “якість житлово-комунальних послуг” розглядається як фундаментальний базис для ефективного менеджменту в секторі комунальної інфраструктури, оскільки вона інтегрує в собі практичні підсумки функціонування сервісних організацій та рівень відповідності встановленим соціальним нормативам, що гарантують належні умови для життя громадян. На сучасному етапі трансформації галузі, що супроводжується децентралізацією повноважень та впровадженням конкурентних економічних принципів, критично важливим постає завдання системної модернізації підходів до обслуговування населення. Формування цілісної структури управління якістю дозволить надати взаємовідносинам у цій сфері більш структурованого та сучасного вигляду, що допоможе нівелювати прояви хаотичності в комунікації між надавачами та отримувачами ресурсів, а також подолати застарілі командно-адміністративні методи керівництва. Під час комплексного вивчення сутності якісних характеристик у комунальному секторі та механізмів їхнього контролю стає очевидним, що забезпечення високих стандартів сервісу базується на гармонізації двох ключових векторів. Перший аспект охоплює нормативну базу, галузеві регламенти та міжнародно визнані критерії, зокрема серію стандартів ISO 9000, тоді як другий вектор зосереджений на безпосередніх запитах, очікуваннях та оцінках споживачів. Синергія цих чинників визначає кінцеву результативність функціонування системи життєзабезпечення, що детально відображено в ієрархії факторів впливу на якісні параметри послуг (рис. 1.1).

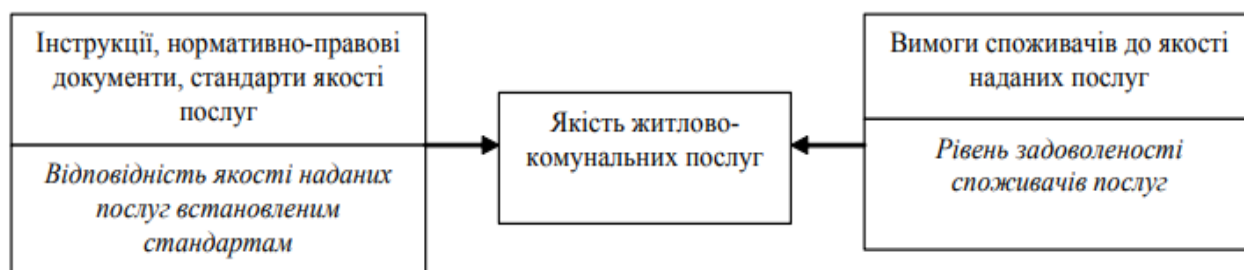


Рис. 1.1. Фактори впливу на якість житлово-комунальних послуг

Сукупність відомчих інструкцій, нормативно-правових актів та стандартів, включаючи міжнародні настанови серії ISO 9000, формує базовий вектор впливу на результативність функціонування житлово-комунального сектору. Суворе дотримання цих регламентів виступає гарантом того, що сервіс відповідатиме встановленим критеріям. Механізм моніторингу якісних характеристик, що ґрунтується на чітких нормативних показниках, є стратегічним інструментом державного адміністрування. Він дозволяє впорядкувати взаємодію в площині “постачальник – реципієнт”, зокрема в контексті фінансових розрахунків за спожиті ресурси у випадках недотримання технологічних або експлуатаційних параметрів житла. Законодавчо зафіксовані характеристики є імперативними: вони визначають еталонні значення та допустимий діапазон відхилень. У межах цього діапазону послуга визнається валідною, тоді як вихід за межі номінальних показників свідчить про деградацію якісних параметрів обслуговування [1, с. 410].

Система менеджменту якості в цій галузі інтегрує державний нагляд та внутрішній корпоративний контроль, орієнтований на безпеку, стабільність і відповідність санітарно-технічним регламентам. В умовах ринкової трансформації саме якісний показник сервісу трансформується в головний чинник конкурентоспроможності. Формування цілісної державної стратегії в цій сфері має базуватися на уніфікованих системах стандартизації. Протиставлення застарілих адміністративно-командних моделей управління та сучасних підходів ISO 9000 демонструє, що попередня система була надмірно закритою та зарегламентованою, фокусуючись лише на внутрішніх виробничих циклах. Натомість ідеологія ISO 9000 адаптована до конкурентних умов, забезпечуючи суб'єктам господарювання високий ступінь автономії та орієнтуючи їх на максимальне задоволення запитів клієнта [2, с. 185]. Саме в такій системі набуває завершеного вигляду концепція «петлі якості», яка охоплює всі етапи – від формування стратегічних цілей до використання методів математичної статистики в управлінні, що стимулює економічну мотивацію підприємств до безперервного вдосконалення.

Міжнародні стандарти ISO 9000 визнані у глобальному вимірі як фундаментальна платформа для підвищення результативності бізнесу. Їхньою центральною особливістю є акцент на клієнтоорієнтованості та впровадженні процесного методу управління. Вони формулюють необхідний набір вимог для побудови життєздатної управлінської структури в комунальному господарстві. Універсальність цих стандартів полягає в тому, що вони пропонують не жорсткі цифрові показники для кожного окремого продукту, а гнучку методологію функціонування всієї системи, оскільки потреби споживачів постійно еволюціонують. Імплементация процесного та системного підходів дозволяє організаціям модернізувати робочі цикли, покращити доступність сервісів та забезпечити собі стійкі позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Практика використання систем менеджменту якості на основі стандартів ISO 9000 демонструє стабільну динаміку зростання в розвинених країнах, де кількість сертифікованих об'єктів обчислюється сотнями тисяч [3]. В Україні цей процес перебуває на етапі становлення, і частка комунальних підприємств у загальному реєстрі сертифікованих суб'єктів поки залишається незначною. Проте наявність офіційного сертифіката ISO 9000 стає вагомою репутаційною перевагою під час участі в публічних закупівлях і тендерах, демонструючи відповідальне ставлення до інтересів громадян.

Критично важливо розмежовувати безпосередню функцію управління якістю, що відповідає за розумну організацію виробничих і сервісних процесів усередині компанії, та процедуру сертифікації. Якщо перша є щоденним інструментом менеджменту, адаптованим до специфіки конкретного господарства, то сертифікація виступає зовнішнім підтвердженням того, що дана система відповідає міжнародним канонам. Цю верифікацію здійснюють незалежні акредитовані бюро, чий авторитет гарантує високий рівень довіри до результатів перевірки з боку всіх учасників ринку [4].

Додатковим вагомим вектором, що визначає рівень якості в секторі житлово-комунального сервісу, виступають безпосередні запити та очікування

отримувачів послуг, системна імплементація яких дозволяє суттєво наростити рівень лояльності та задоволеності населення. Аналіз результативності цього чинника в загальній структурі оцінювання комунальних благ неможливий без ретельної попередньої діагностики поточного стану сприйняття споживачами сервісних характеристик, а також наукової верифікації потенційних шляхів модернізації процесів. Для вирішення цього завдання доцільним є залучення інструментарію кваліметрії, який дозволяє виміряти якісні показники обслуговування як фундаментального елемента добробуту та життєдіяльності соціуму.

Архітектоніка кваліметричних моделей, що базуються на факторно-критеріальному підході, регламентується двома ключовими постулатами. Відповідно до першого правила, вагомість кожної детермінанти, що розглядається як автономна складова комплексного явища, виражається у вигляді частки одиниці, при цьому сукупна сума всіх часток повинна бути суворо рівною одиниці. Друге засадниче положення методу полягає у визначенні максимального кількісного вираження для будь-якого обраного критерію (K_i) на рівні одиниці, що репрезентує собою еталонний показник, абсолютну норму або ідеальний стандарт. У такий спосіб формується система координат, де всі фактичні цифрові значення критерію варіюються в межах інтервалу від нуля до одиниці ($0 < K_i < 1$). Початковим етапом практичного впровадження такої факторно-критеріальної конструкції є розробка та структурування анкетного інструментарію, призначеного для збирання емпіричних даних шляхом соціологічного моніторингу думок населення щодо якісних параметрів сервісу.

1.2. Структура та класифікація житлово-комунальних послуг

Сфера житлово-комунального господарства виступає фундаментальним базисом соціально-економічного розвитку держави, забезпечуючи життєдіяльність територіальних громад. Житлово-комунальні послуги охоплюють розгалужений перелік сервісів, що реалізуються муніципальними

структурами з метою задоволення першочергових потреб мешканців у комфортному проживанні, енергетичних ресурсах, воді, ефективній системі каналізації, а також у сфері менеджменту відходів та теплогенерації. Безперебійне надання цих послуг суттєво детермінує побутовий комфорт населення та рівень їхнього благополуччя, одночасно виступаючи індикатором успішності та репутації інститутів місцевого самоврядування. Для глибокого осмислення архітекtonіки та ієрархії цієї сфери доцільно виокремити ключові функціональні блоки.

До першої категорії належить сектор житла та адміністрування нерухомості, що охоплює процеси зведення, модернізації та відновлення будівель, менеджмент у межах багатоквартирних об'єктів та житлових об'єднань, а також комплексне сервісне обслуговування споруд, зокрема санітарне утримання територій, забезпечення безпеки, експлуатацію підйомних механізмів та реалізацію програм соціальної підтримки через механізми субсидування. Другий стратегічний блок пов'язаний з енергетичним забезпеченням, що включає безперебійне постачання електричної енергії та встановлення приладів обліку, транспортування природного газу, а також функціонування систем централізованого опалення та гарячого водопостачання. Третій сегмент зосереджений на забезпеченні населення питною водою належної якості та ефективному відведенні стічних вод через мережі водовідведення. Четвертий напрям охоплює сферу екологічної безпеки через збирання, транспортування, сортування та подальшу переробку побутового сміття. П'ятий елемент інфраструктури складають транспортні послуги, що передбачають розвиток муніципальних перевезень, диспетчеризацію громадського транспорту та облаштування паркувальних зон. Останній, шостий блок, акумулює заходи з озеленення міських територій, благоустрою громадського простору, а також надання доступу до муніципальних баз даних та цифрових платформ взаємодії з владою.



Рис. 1.2. Схематична структура ринку житлово-комунальних послуг

Наведена ієрархічна структура має загальнотеоретичний характер, оскільки в різних територіальних одиницях можуть застосовуватися специфічні термінологічні апарати та варіативні методи класифікації залежно від місцевих умов. Муніципальна влада активно формує стратегічні плани та програмні документи, орієнтовані на оптимізацію характеристик цих сервісів, оскільки їхня результативність безпосередньо корелює з якістю повсякденного життя людей та виступає ключовим інструментом у процесі конструювання позитивного репутаційного профілю місцевої адміністрації [41, с. 52]. Стан житлово-комунального сервісу має критичне значення для формування публічного образу владної інституції, оскільки доступність та якісні параметри послуг сприймаються громадянами через безпосередній досвід, стаючи

фундаментальним критерієм для верифікації ефективності роботи чиновників. Передусім високі стандарти комунального обслуговування прямо впливають на ступінь задоволення потреб мешканців. За умови, коли органи місцевого самоврядування гарантують стабільну роботу систем водопостачання, теплозабезпечення та вчасну утилізацію відходів, це створює простір для комфортного існування соціуму, зміцнюючи рівень суспільної довіри та формуючи позитивне ставлення до управлінських ініціатив місцевої влади.

Рівень якості житлово-комунального сервісу виступає фундаментальним чинником, що детермінує комплексний розвиток відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Здатність муніципальної влади забезпечити раціональне управління комунальним сектором, оптимізацію використання наявних ресурсів та впровадження енергоощадних технологій сприяє формуванню комфортного та естетично привабливого урбаністичного простору. Високі стандарти обслуговування в цій сфері безпосередньо корелюють із рівнем інвестиційної привабливості регіону, стимулюють розширення туристичного потенціалу та забезпечують суттєве зростання загального добробуту населення [41, с. 52].

Систематизація житлово-комунальних послуг здійснюється за двома ключовими критеріями: залежно від їхнього функціонального спрямування та згідно з механізмом встановлення цінових параметрів чи тарифів. У межах функціональної класифікації виокремлюють чотири основні сегменти. По-перше, це колективні сервіси, до яких належить мережеве забезпечення холодним і гарячим водопостачанням, каналізаційна система, енерго- та газо-забезпечення, тепло-генерація, а також регулярне видалення побутових відходів. По-друге, це комплекс робіт з експлуатації будівель, споруд та прилеглих територій, що охоплює санітарне утримання внутрішніх площ і дворів, обслуговування внутрішньо-будинкових інженерних комунікацій, ліфтового господарства та освітлення спільних зон. Третій блок пов'язаний з адмініструванням житлового фонду, включаючи ведення бухгалтерської звітності, укладання правових угод зі споживачами та нагляд за дотриманням договірних зобов'язань. Четвертий сегмент охоплює заходи з технічної

реабілітації об'єктів, зокрема реконструкцію мереж, підсилення опорних конструкцій та відновлення експлуатаційних властивостей будівель [17].

Таблиця 1.1

Класифікація житлово-комунальних послуг

Класифікаційні ознаки	Види житлово-комунальних послуг
1. За функціональним призначенням	- Комунальні послуги (централізоване постачання холодної та гарячої води, водовідведення, газопостачання, електропостачання, централізоване опалення, утилізація твердих побутових відходів); - послуги з утримання споруд та прибудинкових територій (прибирання, санітарно-технічне обслуговування, утримання ліфтів, освітлення місць загального користування, вивезення твердих побутових відходів); - послуги з управління будинком чи групою споруд (балансо-утримання, складання договорів на надання послуг, контроль виконання умов договорів); - послуги з ремонту приміщень та споруд (заміна та підсилення елементів конструкцій та мереж, їх реконструкція тощо)
2. За порядком затвердження тарифів	- житлово-комунальні послуги, тарифи на які затверджують центральні органи виконавчої влади (Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства і Національна комісія регулювання енергетики і комунальних послуг); - житлово-комунальні послуги, тарифи на які затверджують органи місцевого самоврядування (обласні та міські ради, ради територіальних громад); - житлово-комунальні послуги, тарифи на які визначено в договорі на надання житлово-комунальних послуг (виробники послуг)
3. За видами споживачів	- Житлово-комунальні послуги, які надають фізичним особам; - Житлово-комунальні послуги, які надають юридичним особам; - Житлово-комунальні послуги, які надають фізичним та юридичним особам
4. За видами виробників чи виконавців послуг	- Виробником чи виконавцем є державне чи комунальне підприємство; - виробником чи виконавцем є фізична особа; виробником чи - виконавцем є юридична або фізична особа
5. За місцями надання житлово-комунальних послуг	- У місті; в області; - в селі або селищі; - на території територіальної громади
6. За механізмом ціноутворення	- З вільними ціноутворенням; - з регульованими ціноутворенням
7. За формами задоволення суспільних потреб	- Обов'язкові; - добровільні

За специфікою формування вартості послуги групуються за трьома категоріями: перша охоплює сервіси, тарифи на які регламентуються безпосередньо уповноваженими структурами центральної виконавчої влади;

друга включає послуги, ціни на які встановлюються муніципальними органами для певної території; третя група базується на принципах договірної ціноутворення, де вартість визначається шляхом погодження між сторонами угоди [17]. Регламент надання сервісів, а також їхні якісні та кількісні параметри мають неухильно відповідати положенням договорів та чинним законодавчим актам, при цьому конкретний перелік пропонованих послуг визначається рівнем інженерного благоустрою певної будівлі.

Принцип безперервності є засадничим для надання комунальних послуг, проте існують законодавчо встановлені винятки. Перерви у постачанні допускаються для здійснення профілактичних або ремонтних робіт підрядником чи виробником. У цьому контексті підрядник розглядається як інституція, що реалізує надання послуг згідно з угодою, тоді як виробник є суб'єктом господарювання, що створює відповідні блага згідно з графіком, погодженим з органами самоврядування та відповідно до державних будівельних норм, технічних правил експлуатації та нормативів ремонту основних фондів [41, с. 52]. Додатковими підставами для припинення послуг є завершення опалювального сезону (терміни якого встановлюються місцевою владою з урахуванням метеорологічних умов і технічних регламентів) або необхідність ліквідації наслідків дії непереборної сили.

Зі свого боку, споживач має забезпечити доступ до власних мереж та вимірювальних систем представникам сервісних служб за умови наявності у них службових посвідчень. При цьому усунення технічних аварій має здійснюватися в цілодобовому режимі, а планові заходи, такі як профілактичні огляди, заміна сантехніки чи зняття показників лічильників, проводяться згідно з графіком, визначеним істотними умовами договору. Важливим етико-правовим аспектом є зобов'язання персоналу надавача послуг поважати права громадян, а візити до приміщень, де розташоване обладнання, мають відбуватися виключно з метою проведення необхідних перевірок або ремонтних маніпуляцій [2, с. 410].

Законодавством передбачено, що у надзвичайних ситуаціях, коли виникає пряма загроза людському життю або збереженню майна, допускається

несанкціоноване власником проникнення до житлового приміщення з метою проведення огляду та оперативного усунення аварійних обставин. Під категорією комунальних послуг слід розуміти діяльність із забезпечення споживачів природним газом, електричною енергією, гарячою водою, централізованим тепlopостачанням, водою та водовідведенням, а також сервіс із регулярного вивезення відходів [2]. Нормативно-правову базу, що регламентує права володіння, експлуатації та розпорядження нерухомим майном (квартирами чи будинками), яке перебуває у власності фізичних або юридичних осіб, складають Закони України «Про житлово-комунальні послуги» та «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» [2, 8].

Ключовою фігурою у цій сфері є управитель багатоквартирного будинку, яким може виступати як юридична особа, так і приватний підприємець, що на підставі угоди зі співвласниками бере на себе зобов'язання щодо підтримки належного технічного стану спільного майна, проведення ремонтних робіт та облагородження прибудинкової території для створення комфортного життєвого простору [2]. Протягом останнього часу спостерігається активне формування керуючими компаніями спеціалізованих житлових та корпоративних сегментів у межах багатоквартирних об'єктів, діяльність яких спрямована на професійне обслуговування нерухомості та забезпечення якісних побутових умов для всіх категорій користувачів [2]. Сучасна архітектоніка житлово-комунального сектору та будівельної галузі включає роботу керуючих підприємств, виокремлення приватних господарських зон, а також масове створення об'єднань співвласників (ОСББ).

Поняття “управитель” набуло офіційного статусу у 2015 році після набрання чинності Законом України «Про особливості здійснення права власності на нерухоме майно», що відкрило шлях до ефективного менеджменту будинків через самоорганізацію мешканців, залучення адміністраторів або створення ОСББ [6]. У цій моделі керуюча організація виконує роль сполучної ланки між власниками нерухомості та суб'єктами, що постачають ресурси. Таке підприємство акумулює фінансові внески мешканців для подальших розрахунків

із енергопостачальниками, фінансування технічного сервісу, ремонту, а також для проведення розрахунково-касових операцій. Набуття статусу співвласників усього будинку та прилеглої землі мешканцями квартир стало важливим кроком, покликаним трансформувати суспільну свідомість і посилити конкуренцію серед надавачів адміністративних та житлових сервісів. Сфера житлово-комунального господарства залишається однією з фундаментальних соціально-економічних галузей, що забезпечує життєво необхідні суспільні потреби [11].

Авторитет і позитивна репутація муніципальних органів влади формуються завдяки прийняттю дієвих управлінських рішень, залученню громади до діалогу, відкритості процесів управління та високим стандартам сервісу. Успішна імплементація стратегій з модернізації комунальної сфери сприяє зміцненню суспільної довіри, підвищуючи авторитет владних структур у сприйнятті громадян. Таким чином, якісні характеристики житлово-комунальних послуг відіграють вирішальну роль у створенні привабливого іміджу місцевого самоврядування, оскільки вони безпосередньо впливають на задоволення потреб людей, стимулюють розвиток територій та формують стабільну підтримку з боку населення.

1.3. Принципи та методи дослідження якості комунальних послуг

Фундаментальні засади та інструментарій вивчення характеристик житлово-комунальної сфери мають визначальне значення під час встановлення ступеня їхнього впливу на процес побудови сприятливої репутації муніципальних владних структур. Зазначені доктринальні підходи та прийоми аналізу сприяють глибинному осмисленню, фіксації та систематизації даних про рівень лояльності населення, якісні параметри сервісів, що надаються, а також загальну результативність діяльності владних інституцій. Базовим методологічним підґрунтям даної наукової розвідки є розгалужена система специфічних, загальновизнаних та загальнонаукових канонів і способів пізнання. У цьому контексті методологія розглядається як фундаментальне вчення про шляхи дослідження, що репрезентує собою сукупність настанов,

неухильне дотримання яких гарантує високу продуктивність застосування наукового інструментарію в межах розв'язання поставлених завдань.

Моніторинг рівня сервісу в комунальному секторі повинен охоплювати багатогранний спектр показників, серед яких технічні стандарти, рівень інклюзивності послуг, якість управлінського менеджменту та ступінь задоволення очікувань мешканців громади. Таке всебічне охоплення дає змогу сформувати вичерпне уявлення про стан галузі та оцінити її роль у створенні іміджевого капіталу органів місцевої влади.

Серед прикладного інструментарію вивчення якості сервісів чільне місце посідає метод соціологічного опитування громадян. Цей підхід забезпечує можливість референції суб'єктивних поглядів та оцінок населення щодо фактичного стану обслуговування. За допомогою анкетування вдається зафіксувати рівень суспільної довіри, локалізувати критичні зони та акумулювати конструктивні пропозиції щодо модернізації процесів. Поряд із цим активно залучаються такі методи, як моніторинг статистичної звітності, метод експертних панелей, а також компаративний аналіз показників у регіональному вимірі. Важливим вектором аналізу є також методика залучення широких верств громадськості до контрольних процедур. Участь неурядових організацій, лідерів думок та профільних експертів у процесах нагляду за якістю послуг забезпечує вищу репрезентативність оцінок та сприяє інклюзивності прийняття стратегічних рішень. Системна імплементація зазначених засад та інструментів дозволяє отримати неупереджену діагностику стану справ, виявити деструктивні чинники та окреслити пріоритети подальшого розвитку. Це створює надійний фундамент для зміцнення авторитету муніципальних органів та гарантує надання ефективних комунальних послуг, орієнтованих на потреби людини.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КП “ОБРОШИН”

2.1. Загальна характеристика КП “Оброшин”

Комунальне підприємство “Оброшин” є суб’єктом господарювання Оброшинської територіальної громади, на який покладено функцію життєзабезпечення населених пунктів громади та надання базових послуг населенню, організаціям. Метою діяльності КП “Оброшин” є забезпечення потреб громади у сфері житлово-комунальних послуг, утримання об’єктів благоустрою та отримання прибутку для подальшого розвитку інфраструктури.

Підприємство є багатофункціональним і охоплює широкий спектр робіт:

- **Водопостачання та водовідведення:** Експлуатація артезіанських свердловин, водопровідних мереж та забезпечення належної якості питної води.
- **Управління відходами:** Збір та вивезення твердих побутових відходів (ТПВ) від житлового сектора та комерційних структур.
- **Благоустрій території:** Вуличне освітлення, догляд за зеленими насадженнями, прибирання доріг місцевого значення та паркових зон.
- **Обслуговування житлового фонду:** Технічне утримання багатоквартирних будинків, що перебувають на балансі або в управлінні КП.

На балансі КП “Оброшин” знаходяться водозабори, насосні станції, мережі вуличного освітлення та техніка для прибирання. Парк підприємства включає сміттєвози, трактори з відповідним навісним обладнанням для розчищення снігу та земляних робіт, а також аварійні автомобілі для технічних бригад. КП “Оброшин” відіграє роль “критичної інфраструктури” громади, забезпечує робочі місця для мешканців громади. Якість роботи КП безпосередньо впливає на привабливість території для нових мешканців та бізнесу.

2.2. Аналіз фінансових показників діяльності КП “Оброшин”

Фінансовий аудит КП “Оброшин” дозволяє об’єктивно оцінити економічну життєздатність підприємства, ефективність використання його ресурсів та реальний потенціал для впровадження інноваційних заходів з підвищення якості послуг (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Базові показники КП “Оброшин” за 2023-2025 роки

Назва показника	Од. виміру	2023	2024	2025	Відхилення	Відхилення	Темпи росту, %	Темпи росту, %
Обсяги реалізації продукції	тис.грн.	6959,2	8437,8	10063,1	1478,6	1625,3	121,2	119,3
Собівартість реалізованої	тис.грн.	6944,2	8416	10038,6	1471,8	1622,6	121,2	119,3
Повна собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	6922,2	8416	10038,6	1493,8	1622,6	121,6	119,3
Прибуток до оподаткування	тис.грн.	15	21,8	24,5	6,8	2,7	145,3	112,4
Чистий прибуток	тис.грн.	12,3	17,9	20,1	5,6	2,2	145,5	112,3
Чисельність працівників	чол.	24	32	33	8	1	133,3	103,1
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис.грн.	15682,5	16022,3	15766,4	339,75	-255,95	102,2	98,4
Середньорічні залишки нормованих оборотних коштів	тис.грн.	98,6	86,9	157,55	-11,7	70,65	88,1	181,3
Витрати на гривню реалізованої продукції	грн./грн.	0,99	1,00	1,00	0,002733	0,00	100,3	100,0
Продуктивність праці (виробіток	тис.грн./чол.	289,97	263,68	304,94	-26,2854	41,26	90,9	115,6
Оборотність нормованих оборотних коштів	об./рік	70,58	97,10	63,87	26,51769	-33,23	137,6	65,8
Тривалість обороту	дн.	5,10	3,71	5,64	-1,39298	1,93	72,7	152,0

Аналіз базових показників діяльності КП “Оброшин” за період 2023-2025 років свідчить про стійку тенденцію до значного розширення масштабів господарської діяльності підприємства. Протягом досліджуваного періоду обсяги реалізації продукції демонстрували стабільне та інтенсивне зростання, збільшившись із 6959,2 тис. грн у 2023 році до 10063,1 тис. грн у 2025 році, що підкріплюється високими темпами росту на рівні 121,2% та 119,3% відповідно. Водночас спостерігається майже ідентичне пропорційне збільшення собівартості реалізованої продукції, яка практично повністю дублює динаміку доходів, що відображається у гранично високому показнику витрат на одну гривню реалізованої продукції, який залишається на позначці 0,99-1,00 грн. Такий стан є характерним для муніципальних підприємств, де ціноутворення жорстко регламентується тарифами, проте це обмежує можливості для формування значних інвестиційних ресурсів. Попри низьку рентабельність, підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку чистого прибутку, який зріс із 12,3 тис. грн у 2023 році до 20,1 тис. грн у 2025 році, при цьому найвищий темп приросту прибутку зафіксовано у 2024 році – 145,5%.

Кадровий ресурс підприємства суттєво трансформувався у 2024 році, коли чисельність персоналу зросла на 33,3% (з 24 до 32 осіб), що спричинило короткострокове зниження виробітку на одного працюючого на 9,1%, проте вже за підсумками 2025 року продуктивність праці продемонструвала якісний стрибок, зрісши на 15,6% та досягнувши позначки 304,94 тис. грн/чол. У сфері управління необоротними активами спостерігається відносна стабільність, оскільки середньорічна вартість основних фондів коливалася в межах 2,2%–1,6%, що вказує на підтримку існуючої матеріально-технічної бази без залучення надвеликих капіталовкладень у звітному періоді.

Значні зміни відбулися в управлінні оборотним капіталом, де залишки нормованих оборотних коштів у 2025 році зросли на 81,3%, що призвело до уповільнення їх оборотності з 97 до 63 обертів на рік та відповідного подовження тривалості одного обороту з 3 до 5 днів. Таке уповільнення оборотності на фоні зростання масштабів діяльності може свідчити про

накопичення виробничих запасів для забезпечення стабільності послуг, але водночас потребує оптимізації фінансового циклу. Підсумовуючи результати, можна стверджувати, що КП “Оброшин” перебуває у фазі активного кількісного зростання, проте критична близькість рівня витрат до обсягу виторгу актуалізує необхідність впровадження інноваційних технологій енергозбереження та автоматизації процесів для підвищення економічної ефективності в довгостроковій перспективі.

Дослідження показників ділової активності дозволяє проаналізувати інтенсивність використання ресурсів КП “Оброшин” та швидкість обороту його капіталу, що безпосередньо впливає на оперативну ефективність і фінансову гнучкість підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ділової активності КП “Оброшин”

Назва показника	2023	2024	2025
Коефіцієнт оборотності активів, об./рік	8,12	8,11	7,65
Тривалість обороту активів, дн.	44,33	44,41	47,04
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, об./рік	70,43	96,85	63,72
Тривалість обороту запасів, дн.	5,11	3,72	5,65
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./кв.	10,98	10,31	10,73
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	32,79	34,93	33,56
Тривалість операційного циклу, дн.	37,90	38,65	39,21

Аналіз показників ділової активності КП “Оброшин” за період з 2023 по 2025 роки свідчить про певне уповільнення інтенсивності використання ресурсів підприємства на фоні загального зростання масштабів його діяльності. Коефіцієнт оборотності активів продемонстрував тенденцію до зниження з 8,12 у 2023 році до 7 обертів на рік у 2025 році, що автоматично призвело до подовження тривалості обороту активів з 44 до 47 днів, вказуючи на потребу в оптимізації управління майновим комплексом підприємства. Найбільш динамічні зміни зафіксовані у показниках оборотності товарних запасів, де після суттєвого прискорення у 2024 році до 96 обертів, у 2025 році відбулося різке

уповільнення до 63 обертів на рік, а тривалість їхнього перебування у формі запасів зросла до 5 днів. Така волатильність може бути наслідком нерівномірності закупівель матеріалів для ремонтних робіт або накопичення резервів для забезпечення безперебійності послуг у кризові періоди.

Показники управління дебіторською заборгованістю залишаються відносно стабільними протягом усього трирічного періоду, коливаючись у межах 10,3-10,9 обертів на квартал, що свідчить про налагоджену систему роботи з боржниками та стабільність розрахунків споживачів. Тривалість обороту дебіторської заборгованості наприкінці 2025 року склала 33 дні, що є прийнятним показником для галузі житлово-комунального господарства, де терміни оплати рахунків населенням зазвичай прив'язані до місячного циклу. Проте сукупний вплив уповільнення оборотності запасів та незначних коливань заборгованості призвів до поступового подовження тривалості операційного циклу підприємства з 37 до 39 днів. Хоча це зростання не є критичним, воно сигналізує про необхідність посилення контролю за оборотними активами з метою запобігання відволіканню фінансових ресурсів з обігу. Загалом, ділова активність КП “Оброшин” характеризується як стабільна, проте виявлені мікротренди до уповільнення циклів вимагають від менеджменту впровадження інноваційних методів логістики та цифровізації системи обліку для підвищення мобільності капіталу. Аналіз показників ліквідності дає змогу встановити спроможність КП “Оброшин” (табл. 2.3) трансформувати свої активи у грошові кошти для розрахунку за поточними зобов'язаннями та безперебійної операційної діяльності.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності і платоспроможності КП “Оброшин”

Назва показника	2023	2024	2025	Опт. значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,34	2,10	3,11	1– 3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,34	0,27	0,52	0,2 – 0,35
Коефіцієнт критичної ліквідності	2,07	1,92	2,74	0,7 – 0,8
Коефіцієнт маневреності обігового капіталу	0,57	0,52	0,68	0,2 – 0,4

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності КП “Оброшин” за 2023-2025 роки свідчить про високий ступінь фінансової стійкості підприємства та його здатність своєчасно виконувати свої зобов’язання перед кредиторами. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього періоду перебував у межах оптимального діапазону, при цьому у 2025 році зафіксовано його зростання до рівня 3,11, що вказує на надмірне покриття поточних зобов’язань оборотними активами та формування значного фінансового “запасу міцності”. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який демонструє готовність підприємства негайно погасити борги за рахунок грошових коштів, у 2025 році зріс до 0,52, що суттєво перевищує нормативне значення і свідчить про наявність вільних високоліквідних активів. Показник критичної ліквідності, що виключив найменш ліквідну частину активів – запаси, досяг позначки 2,74 у 2025 році, що в три рази перевищує рекомендований мінімум і підтверджує мінімальний ризик неплатоспроможності навіть у разі затримок із реалізацією товарно-матеріальних цінностей.

Водночас коефіцієнт маневреності обігового капіталу зріс до 0,68, що вдвічі перевищує оптимальні межі та вказує на високу мобільність власних оборотних коштів, проте така ситуація може сигналізувати про нераціональне використання ресурсів, які перебувають у грошовій формі замість інвестування в оновлення технічної бази. Узагальнюючи дані, можна стверджувати, що КП “Оброшин” має надлишкову ліквідність, що з одного боку гарантує абсолютну фінансову безпеку, а з іншого – створює передумови для реалізації інноваційних проектів модернізації за рахунок накопичених внутрішніх ресурсів. Цей фінансовий потенціал є надійним підґрунтям для залучення інвестицій та впровадження нових технологій, оскільки підприємство демонструє бездоганну здатність до розрахунків за всіма видами боргів.

Оцінка показників фінансової стійкості та незалежності КП “Оброшин” (табл. 2.4) дозволяє визначити рівень автономії підприємства від зовнішніх кредиторів та його здатність зберігати стабільне функціонування за рахунок власних капітальних ресурсів.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості КП “Оброшин”

Назва показника	2023	2024	2025
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,02	1,03	1,02
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,98	0,97	0,98
Коефіцієнт заборгованості	0,02	0,03	0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05	0,06	0,07

Аналіз показників фінансової стійкості КП “Оброшин” за період 2023-2025 років свідчить про виключно високий рівень автономії підприємства та мінімальну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості протягом усього досліджуваного періоду зберігався на стабільній позначці 1,02-1,03, що вказує на повне покриття активів власним капіталом та довгостроковими ресурсами, гарантуючи захищеність підприємства від ринкових коливань. Цей висновок підкріплюється значенням коефіцієнта фінансової незалежності, який стабільно перебуває на рівні 0,97-0,98 при нормативному значенні понад 0,5, що фактично означає формування активів за рахунок власних коштів на 98%. Відповідно, коефіцієнт заборгованості зафіксований на критично низькому рівні 0,02-0,03, що свідчить про практичну відсутність кредитних зобов’язань та дуже низький фінансовий ризик. Водночас коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє поступову позитивну динаміку, зрісши з 0,05 до 0,07, що вказує на незначне збільшення частки власного капіталу в мобільній формі, проте загальне низьке значення цього показника свідчить про те, що переважна частина ресурсів підприємства капіталізована у необоротних активах, таких як інженерні мережі та обладнання.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що КП “Оброшин” володіє надзвичайно міцним фінансовим фундаментом, який дозволяє йому не лише стабільно функціонувати в умовах кризи, але й виступати надійним позичальником для залучення грантових або кредитних коштів на інноваційну модернізацію інфраструктури громади.

Завершальним етапом фінансової діагностики є аналіз показників рентабельності (табл. 2.5), які дозволяють оцінити реальну економічну ефективність використання майнового потенціалу та капіталу КП “Оброшин” у процесі надання житлово-комунальних послуг.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності КП “Оброшин”

Назва показника	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	6959,2	8437,8	10063,1
Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	6922,2	8416	10038,6
Чистий прибуток, тис.грн.	12,3	17,9	20,1
Вартість власного капіталу, тис.грн.	16173,85	16566,55	17896,5
Вартість активів, тис.грн.	16539,5	17063,3	18319,1
Рентабельність реалізованої продукції, %	100,53	100,26	100,24
Чиста рентабельність діяльності, %	0,18	0,21	0,20
Рентабельність продажу, %	0,18	0,21	0,20
Рентабельність власного капіталу, %	0,08	0,11	0,11
Рентабельність всього капіталу, %	0,07	0,10	0,11

Аналіз результативності фінансово-господарської діяльності КП “Оброшин” за 2023-2025 роки вказує на специфічну економічну модель функціонування, де динамічне зростання валових обсягів реалізації поєднується з критично низькою прибутковістю, що є характерним для соціально орієнтованих підприємств комунального сектору. Протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна тенденція до збільшення чистого доходу від реалізації, який зріс на 44,6% (із 6959,2 тис. грн до 10063,1 тис. грн), проте одночасне та майже еквівалентне зростання повної собівартості реалізованої продукції нівелює ефект від нарощення оборотів. Рентабельність реалізованої продукції демонструє поступове зниження з 100,53% у 2023 році до 100,24% у 2025 році, що свідчить про функціонування підприємства на межі самоокупності та відсутність реального цінового лагу між витратами та тарифами.

Показники чистої рентабельності діяльності та рентабельності продажу залишаються стабільно низькими на рівні 0,18-0,21%, що підкреслює той факт, що з кожної отриманої гривні доходу підприємство акумулює менше однієї

копійки чистого прибутку. Така ситуація обмежує можливості КП “Оброшин” щодо самофінансування капітальних інвестицій та інноваційного оновлення мереж за рахунок власних операційних результатів. Рентабельність власного капіталу, попри незначне зростання з 0,08% до 0,11%, також залишається на номінальному рівні, що пояснюється значною капіталізацією активів (понад 18 млн грн у 2025 році) при мінімальній фінансовій віддачі.

Рентабельність всього капіталу повторює динаміку попередніх показників, досягнувши 0,11% у 2025 році, що вказує на низьку продуктивність використання наявного майнового комплексу в контексті генерування прибутку. Водночас варто відзначити стабільне зростання вартості власного капіталу та активів, що свідчить про зміцнення майнового базису підприємства та його фінансову стійкість. Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що хоча КП “Оброшин” є фінансово стабільним і забезпечує покриття своїх витрат, його поточна модель не передбачає високої комерційної ефективності. Для зміни ситуації та підвищення рівнів рентабельності необхідно впроваджувати заходи з оптимізації витрат, зокрема через енергозберігаючі технології та цифровізацію процесів, що дозволить розширити маржинальність послуг без радикального підвищення тарифного навантаження на населення.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ІННОВАЦІЙНІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ КП “ОБРОШИН”

3.1. Аналіз стану житлово-комунального господарства в Україні

Сфера житлового будівництва та комунального сервісу на сучасному етапі перебуває у стані глибокої системної кризи. Ключовими деструктивними факторами є стрімке розширення частки аварійного житлового фонду, критична деградація матеріально-технічного базису галузі, а також експлуатація застарілого та надмірно енерго-місткого устаткування. Процеси фізичного зносу та морального старіння конструктивних елементів і внутрішньо-будинкових мереж стали першопричиною суттєвого зниження стандартів обслуговування, нівелювання побутового комфорту та підриву безпеки життєдіяльності мешканців. Крім того, вкрай незадовільний стан внутрішніх інженерних систем у поєднанні з низькими теплоізоляційними характеристиками огорожувальних конструкцій та відсутністю індивідуальних приладів регулювання споживання призводять до нераціональних втрат води та теплової енергії [3].

У контексті перманентного зростання вартості енергоресурсів в Україні така ситуація спричиняє надмірне фінансове навантаження на домогосподарства через високі рахунки за опалення. Хоча згідно з нормами статті 16 Закону України «Про житлово-комунальні послуги» декларується принцип безперебійності надання сервісів, правове поле дозволяє муніципалітетам та органам виконавчої влади тимчасово коригувати форми обслуговування, зважаючи на технічний стан підприємств, погодні умови та специфіку конкретної місцевості. Системний аналіз дозволяє виокремити низку фундаментальних проблем ЖКГ: негативний вплив загального режиму оподаткування на діяльність обслуговуючих структур, значний вік житлових споруд, дефіцит бюджетного фінансування капітальних ремонтів, а також соціальну пасивність мешканців щодо збереження об’єктів спільного користування. До цього переліку слід додати низьку оперативність державних сервісів, обмежений доступ приватного капіталу до ринку ресурсів та прорахунки у державній політиці ціноутворення [2, с. 410].

Навіть попри високі показники приватизації нерухомості, питання ефективної експлуатації багатоквартирних об'єктів залишаються гострими. Побудові нової моделі державного регулювання перешкоджає розмитість меж відповідальності між центральними та локальними інститутами влади, що породжує дисбаланс між поставленими завданнями та наявними фінансовими ресурсами, а також постійні політичні маніпуляції навколо галузевих питань [5]. У багатьох регіонах управлінці свідомо уникають непопулярних кроків, як-от приведення тарифів до економічно обґрунтованого рівня. Проте існують фактори, що стимулюють активізацію реформ, зокрема необхідність ліквідації збитковості підприємств та зростаючий тиск з боку незадоволених споживачів. Поширення регіональних кейсів модернізації та залучення приватних інвесторів вимагають імплементації єдиних національних регуляторних стандартів [7].

Брак уніфікованих підходів до тарифоутворення, ліцензійної діяльності та стандартизації унеможлиблює ефективну координацію регіональних політик. Без цілісної системи регулювання реформи ризикують перетворитися на хаотичні заходи без довгострокового позитивного ефекту. При цьому держава зобов'язана гарантувати інклюзивний доступ до базових систем життєзабезпечення – води, тепла та водовідведення, які є вітальними потребами людини. Сучасний стан ринку комунальних сервісів визначається як незадовільний, що є наслідком багаторічного ігнорування накопичених суперечностей, попри високу соціальну значущість цієї галузі [39, с. 200]. Хоча аналіз економічного стану галузі свідчить про певні позитивні зрушення, управлінські дефекти все ще гостро відчуються кінцевими споживачами. Різке зростання тарифів, зумовлене аварійністю мереж, не супроводжується адекватною якістю послуг, що призводить до погіршення платіжної дисципліни та вимивання обігових коштів у надавачів послуг. Так, лише протягом 2019 року спостерігалось зростання заборгованості населення за спожиті ресурси в середньому на 126,7% [39, с. 200].

На сучасному ринку діють різні суб'єкти управління: комунальні структури, кооперативи, ОСББ та професійні керуючі компанії, що відрізняються

насамперед методологією менеджменту. Згідно з даними РНБО, на початок 2020 року було зареєстровано понад 32 тисячі об'єднань співвласників. Проте з кінця 2019 року процес реєстрації нових ОСББ ускладнився через законодавчі зміни, що вимагають нотаріального посвідчення повноважень осіб, які представляють інтереси власників квартир. Висока вартість таких юридичних послуг та ризик неповного залучення мешканців до процесу створення об'єднання гальмують розвиток цієї форми самоорганізації [18]. Для підвищення професіоналізму в галузі запроваджено обов'язкову атестацію управителів житла, регламентовану Постановою Кабінету Міністрів № 1010 від 2018 року. Це стимулювало підготовку кваліфікованих кадрів, хоча динаміка процесу залишається повільною через правові колізії [38, с. 133]. Велика кількість будинків досі не має визначеної форми управління, що вимагає від мешканців більш активної інтеграції у процеси благоустрою та утримання своєї власності. Діагностика стану ЖКГ є критичним елементом оцінки результативності місцевої влади, де ключовим викликом залишається деградація інженерних комунікацій, що загрожує стабільності надання життєвоважливих послуг у багатьох громадах.

Проблематика низької результативності менеджменту в галузі житлово-комунального сервісу досить часто виявляється через недосконале стратегічне планування, дефіцит фінансового забезпечення та слабку координацію виробничих процесів. Такі управлінські дефекти неминуче спричиняють несвоєчасне проведення капітальних і поточних ремонтів, зниження стандартів сервісного обслуговування та, як наслідок, зростання соціальної напруженості та незадоволеності мешканців громад. Важливим чинником дестабілізації суспільної довіри виступає брак прозорості та відкритості у діяльності профільних структур, оскільки за відсутності дієвих інструментів публічної звітності та суворого моніторингу виникає сприятливе середовище для зловживань і нерівномірного розподілу бюджетних асигнувань. Питання енергоефективності залишається одним із найбільш критичних для житлового фонду України, де значна частина споруд обладнана деградованими системами теплозабезпечення та має незадовільні теплоізоляційні характеристики

огороджувальних конструкцій. Це призводить до колосальних втрат теплової енергії та надмірного фінансового навантаження на споживачів, а ігнорування впровадження енергоощадних технологій та цільових програм модернізації підриває стабільність національної енергосистеми та погіршує екологічні показники розвитку територій [20, с. 53].

Соціальний вимір функціонування комунальної сфери вимагає особливої уваги до принципів інклюзивності та справедливості, оскільки необґрунтоване зростання тарифів або обмежена доступність сервісів можуть залишити найбільш вразливі верстви населення без доступу до життєвонеобхідних ресурсів. У цьому контексті муніципальна влада зобов'язана враховувати потреби громадян із обмеженими можливостями та інших уразливих соціальних груп, гарантуючи їм безперешкодне отримання послуг. Сукупність зазначених факторів чинить безпосередній та вагомий вплив на репутаційний капітал органів місцевого самоврядування. Системні недоліки у наданні комунальних благ провокують масову критику, стрімку втрату легітимності та формування деструктивного іміджу владних інституцій. Навпаки, побудова високоефективного та клієнтоорієнтованого житлово-комунального господарства стає потужним інструментом для конструювання позитивного публічного образу влади, зміцнення суспільного оптимізму та створення сприятливих умов для залучення зовнішніх інвестицій у розвиток інфраструктури громад.

3.2. Механізми державної політики реформування житлово-комунального господарства

Систематичний моніторинг доцільності та результативності регуляторних інструментів є фундаментальною умовою для верифікації дієвості державного управління та вдосконалення функціонування муніципальних і центральних владних структур. У масиві чинного законодавства простежується наявність специфічних актів, норми яких у момент їх впровадження були покликані нівелювати дефекти ринкових механізмів, проте в сучасних реаліях вони

втратили свою актуальність і не виконують покладеної на них стабілізаційної ролі [39, с. 200]. У зв'язку з цим критично важливим постає питання підвищення якості управлінських рішень та розробки нових організаційних алгоритмів. Модернізація чинної моделі фінансування комунального сектору базується на відмові від прямого субсидування підприємств-надавачів на користь повної оплати сервісів безпосередніми користувачами, що, своєю чергою, актуалізує потребу в розбудові надійної системи соціальної підтримки вразливих верств населення, неспроможних самотійно покривати витрати на житлово-комунальні потреби. Окрім реалізації збалансованої тарифної стратегії, держава має оптимізувати чинні механізми надання пільг громадянам, забезпечивши їхню адресність та ефективність [21, с. 117].

Впровадження оновленої системи розрахунків, яка орієнтована на поступову трансформацію платежів до економічно виправданого рівня з повним покриттям собівартості, вимагає розробки диференційованої шкали ставок залежно від якісних характеристик послуг. Варто зазначити, що тривалий час параметри комфортності житла не знаходили відображення у розмірах державних субсидій, хоча за логікою соціальної справедливості мешканці занедбаних або технічно недосконалих будинків мали б нести менше фінансове навантаження. Процедура обґрунтування державного втручання в енергетичну та житлову інфраструктуру повинна спиратися на всебічну оцінку регуляторного впливу, що передбачає аналіз пріоритетності завдань, порівняння витрат і вигод, а також вивчення альтернативних шляхів розвитку з обов'язковим урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів для досягнення суспільної рівноваги. Комплекс державного регулювання ЖКГ охоплює функції зі структурування інформаційних потоків, діагностики стану галузі та оцінки регіонального розвитку, що дозволяє виокремлювати пріоритетні зони втручання для нейтралізації кризових явищ, зміцнення безпеки територій та гармонізації вітчизняних житлових стандартів із міжнародними вимогами [18, с. 156].

Вектор реформування зміщується від підтримки життєдіяльності установ до цільового фінансування інноваційних стартапів та стратегічних проектів, що

реалізуються переважно через конкурсні відбори для виконання загальнонаціональних планів розвитку. Ключові стратегії менеджменту в галузі базуються на глибокій оцінці потенціалу кожного регіону, де особливий акцент робиться на інвестиційних стимулах, системі винагород та заохоченні інновацій, що дозволяє адаптувати державну політику до специфічних потреб окремих адміністративних одиниць. Ефективність реформ у сфері ЖКГ безпосередньо залежить від забезпечення прозорості та оперативності інформування про фінансове здоров'я підприємств галузі та якості життя населення. На вищому рівні координацію цієї політики здійснюють Кабінет Міністрів та Міністерство розвитку громад та територій, яке відповідає за регіональний розвиток та підтримку місцевого самоврядування [5]. Безпосередня реалізація завдань у регіонах покладена на відповідні підрозділи районних держадміністрацій, а на локальному рівні – на виконавчі органи міських та сільських рад.

Трансформація галузі, що бере початок у 1995 році з моменту схвалення Концепції розвитку ЖКГ, стала фундаментом для розробки низки цільових програм на періоди 2004-2010, 2008-2012 та 2009-2014 років [9, 13, с. 207]. Ці документи охоплювали широкий спектр галузевих потреб, проте через брак спадкоємності та стратегічної цілісності вони часто вирішували лише фрагментарні поточні питання. Правову рамку функціонування сектору визначають Конституція, спеціальні закони про житлово-комунальні сервіси, управління багатоквартирними об'єктами, тепло- та водопостачання, відходи та енергозбереження, а також Житловий кодекс [27-37]. Майбутні управлінські рішення мають бути спрямовані на чітку регламентацію тендерних процедур та встановлення прозорих критеріїв оцінки пропозицій. Такі кроки гарантуватимуть рівні умови для бізнесу, сприятимуть зниженню цін через конкуренцію та забезпечать належне утримання житлового фонду, мешканці якого ще не обрали форму управління.

Особливе місце в державній стратегії посідає енергоефективність, де пріоритетами є раціональне використання ресурсів та перехід на відновлювальні джерела енергії [40, с. 56]. Згідно з національною Енергетичною стратегією, до

2035 року чверть енергоспоживання має забезпечуватися “чистими” джерелами, що підкріплюється законодавчими актами щодо екологічних проектів. Реформи у цій сфері включають модернізацію системи «зелених» тарифів, пільги на теплову енергію, вироблену без газу, та створення довгострокових ринків відновлюваної енергетики. Сучасний стан галузі та її майбутні перспективи критично залежать від успішності впровадження екологічних стандартів та соціально-економічної обґрунтованості обраних методів модернізації [40, с. 88]. З 2014 року в Україні активно функціонує програма енергоефективності “Теплі кредити”, до якої залучені провідні державні банки, а додаткове фінансування відсоткових ставок часто здійснюється за рахунок місцевих бюджетів. Хоча миттєвого ефекту від цих перетворень досягти не вдалося, вони заклали необхідні умови для формування конкурентного та сучасного ринку житлово-комунальних послуг.

3.3. Заходи щодо активізації пошуку альтернативних джерел фінансування для забезпечення якості надання комунальних послуг

Аналіз поточного стану споживчого ринку в регіоні вказує на недостатньо інтенсивну інвестиційну діяльність у сфері житлово-комунального сервісу, що зумовлено браком дієвих стимулюючих економічних важелів, дефіцитом капітальних вкладень та слабкою капіталізацією суб'єктів господарювання. Для зміцнення інвестиційного потенціалу муніципальних структур та сектору життєзабезпечення громад виникає нагальна потреба у впровадженні інноваційних фінансових алгоритмів. Одним із перспективних інструментів акумуляції ресурсів для потреб галузі є залучення місцевих запозичень через емісію облігацій, що підтверджується позитивною світовою практикою використання муніципального кредитування як потужного засобу регіонального розвитку. Найвищий рівень надійності таких цінних паперів забезпечується податковими прерогативами місцевої влади та гарантіями у вигляді комунальної власності.

З метою мінімізації навантаження на місцеві бюджети критично важливо стимулювати приплив приватного капіталу, проте наразі інвестиційні інструменти у сфері енергозбереження практично не задіяні, що вимагає переходу до позабюджетного фінансування. На сучасному етапі в Україні сформовано необхідне правове поле для розбудови державно-приватного партнерства (ДПП), зокрема через дію профільного Закону України “Про державно-приватне партнерство”. Даний нормативний акт регламентує не лише принципи розподілу доходів, а й механізми управління операційними та фінансовими ризиками між публічним та приватним секторами. Варто відзначити поступове зростання кількості приватних операторів на ринку, які демонструють високі стандарти надання послуг. Водночас у мегаполісах спостерігається значна конкуренція за право обслуговування нових житлових масивів, що не потребують значних витрат на ремонт, тоді як модернізація застарілого житлового фонду, де понад дві третини об'єктів потребують капітального оновлення та масштабних асигнувань, залишається гострим питанням. Ефективним способом залучення бізнесу до реновації комунальної інфраструктури виступає концесія.

Відповідно до положень Закону України “Про концесію”, за оцінками профільних міністерств, значна частина об'єктів інфраструктури потребує негайної модернізації або будівництва нових потужностей для надання суспільно значущих послуг на умовах передачі операційних ризиків приватному партнеру [34]. Найбільш привабливими для таких угод залишаються сектори енергетики, транспорту та комунального господарства. Через хронічне недофінансування комунальні компанії та житлові кооперативи часто демонструють збитковість, причиною якої є технологічна деградація основних фондів. Системна модернізація є обов'язковою умовою для виходу галузі на рівень рентабельності, що вимагає створення нових фінансових платформ для залучення інвестицій, які виходять за межі власного капіталу підприємств.

Залучення коштів через концесійні механізми дозволяє нівелювати застарілість матеріальної бази міських господарств, проте загальний рівень

капітальних інвестицій у комунальний сектор України залишається критично низьким. Головними перешкодами на цьому шляху є недостатня юридична захищеність інвесторів, архаїчність законодавчого базису та відсутність податкових преференцій для проектів у сфері ЖКГ. Для якісної трансформації системи необхідно змінити парадигму управління, активізувати роль мешканців як реальних власників майна та посилити їхню участь у фінансових процесах розвитку громад. Органи місцевого самоврядування мають реалізувати комплекс просвітницьких та правових заходів для підвищення компетентності населення, а також ініціювати освітні програми для підготовки кваліфікованих управлінців нового покоління. Крім того, реконструкція та підвищення енергоефективності багатоквартирного фонду, що перебуває в управлінні ОСББ, потребують додаткової донорської та кредитної підтримки.

Сучасні тенденції свідчать про зацікавленість іноземних донорів у проектах екологічної та інфраструктурної модернізації. Аналіз показує, що галузь поєднує пряме бюджетне дотування з ринковими інструментами, які потребують глибокої інтеграції для ефективної акумуляції коштів. Для активізації пошуку альтернативних ресурсів муніципалітети мають зосередитися на розширенні моделей ДПП та концесій, що дозволяє використовувати приватний менеджмент і капітал для покращення сервісу. Також можливим є перегляд тарифної політики за умови дотримання соціальних гарантій для вразливих груп. Важливим напрямком є співпраця з міжнародними фінансовими інституціями, інвестиційними фондами та грантовими програмами у сфері «зеленої» енергетики. Створення спеціальних комунальних фондів та випуск цільових облігацій дозволить диверсифікувати джерела доходів і забезпечити сталий розвиток інфраструктури, що, у свою чергу, зміцнить репутацію та авторитет місцевої влади в очах територіальної громади.

Еволюція ринку житлово-комунальних послуг (ЖКП) в Україні за часів її державної самостійності супроводжувалася докорінною трансформацією управлінських та фінансових моделей, де масова приватизація нерухомості значно змістила акцент у бік приватного житлового фонду, хоча стратегічне

завдання щодо повноцінного переходу об'єктів у розпорядження реальних власників зіткнулося з інституційними бар'єрами у функціонуванні об'єднань співвласників (ОСББ). Глобальні економічні перетворення стимулювали процеси роздержавлення, що відкрило шлях для інтеграції приватного капіталу та розбудови муніципальної інфраструктури в межах децентралізації та адміністративного переустрою. Нинішня виробнича мережа галузі охоплює понад 16 функціональних напрямів, серед яких домінують енергозабезпечення, водопостачання та житлова експлуатація, проте, попри технічну складність цих процесів, в Україні досі бракує цілісної та методично-обґрунтованої системи менеджменту якості сервісу. Як підкреслює А. Миргородська, за умов ринкової трансформації ключовим критерієм має стати саме задоволення потреб споживача, оскільки якість обслуговування є фундаментом забезпечення його законних прав [10]. В. Полуянов доповнює цю думку тезою, що впровадження стандартизованого управління якістю дозволить упорядкувати взаємодію між постачальниками та населенням, усунувши хаотичність та авторитарні методи менеджменту. Економічний погляд Л. Горошкової вказує на те, що якість ЖКП є мірою їхньої фактичної корисності, яка тісно пов'язана з ціною та споживчою вартістю, але не тотожна їм [29], тоді як С. Кучеренко акцентує увагу на тому, що модернізація комунальної сфери вимагає від держави концептуальних рішень, де підвищення тарифів має бути прямо пропорційним покращенню якості сервісу [21]. Міжнародний досвід, зокрема приклад Великої Британії, свідчить про ефективність залучення приватних операторів у монопольні сфери, що завдяки потужним інвестиціям та стимулюванню персоналу дозволило досягти цілодобового водозабезпечення та суворого дотримання екологічних стандартів ЄС.

У науковому та законодавчому вимірі ЖКП розглядаються як результат господарської діяльності, що регулюється договірними відносинами та спрямований на забезпечення вітальних потреб громадян і організацій у ресурсах та комфортних умовах проживання. При цьому якість таких послуг визначається як здатність сукупності їхніх характеристик відповідати запитам

користувачів, а її рівень виступає кількісним показником придатності продукту порівняно з еталонними значеннями. Існує декілька концептуальних підходів до розуміння якості: від суб'єктивного сприйняття внутрішніх переваг об'єкта до чіткої відповідності технічним специфікаціям, відсутності дефектів у виробничому циклі, пропорційності корисності до витрачених грошей або навіть перевершення попереднього споживчого досвіду [31]. Особливе значення якість ЖКП має через їхній вплив на соціальну стабільність та особистісний розвиток індивіда, проте на сучасному ринку України дисбаланс попиту та пропозиції часто спричинений деградацією сервісу та дефіцитом конкуренції. Формування лояльності клієнтів у цій сфері базується на задоволенні їхніх очікувань, що будуються на основі реклами та попереднього досвіду, тому невідповідність отриманого результату сподіванням призводить до повної втрати інтересу до надавача. Ключовими параметрами високої якості при цьому виступають стабільність надання послуг, компетентність персоналу, технологічна оснащеність та готовність до індивідуального підходу.

Ефективне управління підприємством ЖКП вимагає впровадження стратегічного планування, суворих стандартів обслуговування та дієвих механізмів опрацювання скарг, водночас мінімізуючи трансакційні витрати, пов'язані з пошуком інформації, укладанням угод та захистом прав власності. В українських реаліях такі витрати часто є надмірними через монополізацію та незавершеність формування прозорого ринку [29]. Для виправлення ситуації пропонуються методи, що включають професійну підготовку кадрів, розширення сервісного спектра, енергозбереження та цифровізацію процесів для економії часу. Якість наданих послуг має базуватися на гармонізації нормативних стандартів, таких як ISO 9001, та реальних вимог споживачів. Управління якістю ЖКП в умовах ринку стає головним чинником створення конкурентного середовища, де державне регулювання через стандартизацію виступає гарантом безпеки та надійності [39]. Системи менеджменту на основі ISO 9001 не лише орієнтують бізнес на потреби клієнта, а й забезпечують методологічну базу для постійного вдосконалення, що є суттєвою перевагою під

час участі в державних тендерах. Слід розрізняти процес управління якістю як внутрішню функцію контролю виробництва та сертифікацію, що підтверджує відповідність системи встановленим міжнародним вимогам перед зовнішніми стейкхолдерами.

Створення системи управління якістю ЖКП (СУЯ ЖКП) є фундаментальним кроком до покращення загального рівня життя населення. На зміну застарілій моделі Фейгенбаума, що базувалася на дорогому фінальному контролі, приходять підходи всебічного менеджменту якості (наприклад, модель Дж. Джурана), які інтегрують маркетингові концепції та постійне вивчення ринкового попиту. Для уникнення економічних протиріч СУЯ ЖКП доцільно будувати за стандартами ISO 9001, розглядаючи її як комплексну структуру внутрішнього управління, що ієрархічно охоплює відповідальність вищого керівництва, менеджерів з якості та внутрішніх аудиторів. Орієнтація на клієнта, системний підхід до процесів, залучення працівників та взаємовигідне партнерство з контрагентами складають основу такої системи [32]. Законодавство України, зокрема профільний закон про ЖКП, встановлює, що державна політика у цій сфері ґрунтується на неухильному дотриманні стандартів, які розробляються Кабінетом Міністрів та галузевими міністерствами з урахуванням регіональних та кліматичних особливостей.

Вузьке розуміння стандарту визначає його як нормативний документ, що встановлює добровільні для виконання правила чи характеристики для продукції та процесів на основі наукового консенсусу. На сучасному етапі в Україні діють державні соціальні стандарти, які, проте, охоплюють лише обмежену частину ЖКП, як-от безперебійне постачання газу та води чи підтримання температури у житлі. Наукова спільнота пропонує розширити цей класифікатор, включивши показники електропостачання, утилізації відходів та управління майном. Інтеграція міжнародних стандартів ISO в українську правову систему, що триває з кінця 90-х років, дозволила створити національні ДСТУ, які ідентично відтворюють вимоги щодо менеджменту якості та екологічного захисту. Важливим аспектом є право споживача на перерахунок вартості за умови

відхилення фактичних показників від нормативних, що регламентується відповідними постановами уряду. Пропонований “Стандарт якості ЖКП” має стати невід’ємним додатком до договорів, чітко визначаючи допустимі відхилення параметрів, терміни надання послуг та алгоритми перевірок за участю контролюючих органів. Контроль за цими нормами мають здійснювати територіальні підрозділи Комітету захисту прав споживачів, а задокументована невідповідність стандартам понад місяць має бути підставою для визнання послуги ненаданою та звільнення споживача від оплати. Системний підхід, що базується на європейських моделях, впровадженні інновацій та суворій державній стандартизації, дозволить сформувати в Україні прозорий та ефективний механізм регулювання ринку комунальних послуг.

3.4. Підвищення ефективності житлово-комунального господарства шляхом надання якісних послуг

Сфера житлово-комунального господарства України є фундаментальним сегментом національної економіки, що безпосередньо детермінує умови щоденної життєдіяльності соціуму та формує загальний суспільно-політичний клімат у державі. На сучасному етапі в цій галузі концентрується значний масив деструктивних чинників та нерозв’язаних протиріч, що дозволяє кваліфікувати поточний стан справ як кризовий із тенденцією до подальшого загострення. Ключовою детермінантою, що гальмує розбудову інноваційної моделі адміністрування житлового фонду, виступає незавершеність муніципальної реформи та інституційна розмитість внутрішньо-будинкових правовідносин. Зокрема, відсутність чіткої демаркації зон відповідальності та джерел фінансування між різними управлінськими ланками створює управлінський вакуум. Державна політика у цьому секторі змушена переходити до фази активного втручання, оскільки хронічна збитковість підприємств та масова незадоволеність споживачів якісними характеристиками сервісу диктують потребу в радикальній модернізації з довгостроковим горизонтом планування.

Процеси реформування ЖКГ стимулювали появу численних локальних ініціатив із залученням приватного капіталу, що своєю чергою актуалізувало потребу в імплементації уніфікованих національних стандартів та регуляторних інструментів. Побудова єдиного базису для ліцензування, тарифоутворення та нормування дозволить збалансувати регіональні стратегії, враховуючи специфічні особливості кожної території. Виконуючи конституційні гарантії щодо доступу до вітальних ресурсів, зокрема питної води, держава зобов'язана забезпечити безперебійне функціонування систем тепло-, газо- та водозабезпечення. Зазначені послуги мають відповідати принципам універсальності, інклюзивності та високої якості, що робить їх доступними для всіх верств населення, включно з мешканцями віддалених населених пунктів. Попри орієнтацію на повне покриття собівартості через тарифи, для соціально вразливих груп населення має бути збережена державна підтримка у формі субсидій, пільг та адресних виплат. Систематичне зростання тарифів, яке часто не встигає за фактичною вартістю ресурсів, продовжує залишатися викликом для платоспроможності малозабезпечених громадян.

Оптимізація системи поводження з твердими побутовими відходами вимагає від територіальних громад послідовної реалізації алгоритму, що включає розробку схем санітарного очищення, затвердження норм накопичення відходів для різних категорій суб'єктів та встановлення економічно обґрунтованих розцінок на захоронення. Важливим етапом є прозорий конкурсний відбір операторів для децентралізованого збору та сортування сміття з укладанням довгострокових контрактів, що створює стабільне середовище для бізнесу. Міжнародний досвід підтверджує рентабельність приватного сектору в цій ніші за умови виваженої колективно-договірної політики. Остання має базуватися на мінімізації технологічних втрат, виключенні нецільових витрат із собівартості та розвитку конкурентного середовища. Методологічне вдосконалення програм реформування галузі потребує глибокого прогнозування тенденцій у будівництві, формування регіональних балансів стану ЖКГ, деталізації часових графіків реалізації цілей

та впровадження еколого-економічних механізмів для зниження антропогенного тиску на довкілля.

Трансформація прав власності та розвиток місцевого самоврядування неможливі без активізації співвласників багатоквартирних будинків як суб'єктів самоорганізації. Сутність поточної реформи полягає в інтенсивній передачі адміністративних та регуляторних повноважень від державних корпорацій безпосередньо до муніципалітетів. Нова архітектура управління, задекларована галузевими програмами, висуває підвищені вимоги до нагляду за природними монополіями в умовах інтеграції приватних структур. Дослідження підтверджують, що пріоритетним завданням є покращення якості сервісу саме через стимулювання конкуренції. Водночас норми Закону України № 2189-VIII “Про житлово-комунальні послуги” створюють правові підстави для припинення обслуговування боржників або у разі порушення регламентів. Попри це, органи самоврядування враховують інертність певної частини населення та, за відсутності ініціативи мешканців, мають право на конкурсних засадах призначати управителів, які нести будуть відповідальність за технічний стан будівель.

Підвищення надійності систем життєзабезпечення громад вимагає технічного переоснащення, що включає захист джерел водопостачання, буріння нових свердловин, модернізацію ліфтового господарства та капітальну реконструкцію мереж і насосних станцій. Також критичним є будівництво сучасних полігонів для відходів та впровадження систем роздільного збору сміття. Реалізація цих заходів є фундаментом для економічного відновлення та зростання добробуту міських жителів. Ключовим вектором діяльності має стати залучення інвестицій для модернізації інфраструктури та підвищення енергоефективності, що в сукупності з прозорістю та моніторингом якості послуг сформує позитивний імідж місцевої влади. Впровадження чітких стандартів, створення дієвих систем зворотного зв'язку зі споживачами (гарячі лінії, онлайн-сервіси) та публічна звітність дозволять не лише виявити та

ліквідувати дефекти в роботі комунальних служб, а й суттєво зміцнити суспільну довіру до інститутів самоврядування.

3.5. Пропозиції удосконалення управління якістю та інноваційністю надання житлово-комунальних послуг КП “Оброшин” та їх вплив на подальший розвиток підприємства і територіальної громади

Рівень досконалості сервісів у житлово-експлуатаційній сфері безпосередньо обумовлюється суворим дотриманням затверджених регламентів та якісних критеріїв, що поширюються на всі функціональні структури комунальної інфраструктури держави. З огляду на вище зазначене, необхідно провести порівняння фактичних характеристик обслуговування на предмет їхньої відповідності законодавчо закріпленим параметрам житлово-комунального сервісу. У якості прикладу доцільно розглянути систему водозабезпечення та водовідведення, порівнюючи вітчизняні показники з міжнародною практикою та встановленими стандартами, що детально відображено в аналітичних даних табл. 3.1.

За цими показниками здійснювалося опитування мешканців ОТГ “Оброшино” для визначення рівня їхнього задоволення надання житлово-комунальних послуг для розуміння поточного стану та напрямків покращення якості та інноваційності.

В результаті опитування отримали результати описані в табл. 3.2. Аналітичний огляд результатів анкетування мешканців Оброшинської громади дозволяє ідентифікувати ключові вектори сприйняття діяльності КП “Оброшин” та визначити пріоритетні зони для управлінського втручання. За результатами кількісного аналізу даних таблиці безумовним лідером за рівнем суспільного схвалення виступає послуга з вивозу сміття, де сумарний показник позитивних оцінок (“повністю задоволений” та “вище середнього”) сягає 80%, при цьому 65% респондентів висловили максимальну ступінь задоволеності. Це свідчить про високу логістичну ефективність підприємства та налагодженість процесів

санітарного очищення території, що є базовим чинником формування сприятливого візуального іміджу громади.

Таблиця 3.1

Встановлені показники якості послуг водопостачання та каналізації для підприємств житлово-комунального сектору

Показник якості	Вид послуг	
	Водопостачання	Каналізація
Доступ до послуг	Охоплення послугами – частка населення, що має доступ до послуг водопостачання: - через підключення до мережі водопостачання; - проживає в радіусі 200 м від водорозбірної колонки. Населення, яке користується для господарськопитних цілей питною водою, розфасованою в ємності, і привізною водою, не включається до розрахунку показника доступу до послуг. Обсяг послуг (у літрах на одну людину в день) може бути виражений через: - фактичне споживання води при наявності приладів обліку; - нормативний обсяг споживання води з урахуванням потужності, складу і зносу основних фондів, кліматичних та інших місцевих умов; - мінімально необхідний обсяг води (достатній для задоволення фізіологічних і побутових потреб), наприклад, не менше 20-50 літрів на людину в день.	Охоплення послугами – частка населення, що має доступ до послуг каналізації (через безпосереднє підключення до каналізаційної мережі). Обсяг послуг (у літрах на одну людину в день) може бути виражений через: - фактичне споживання при наявності приладів обліку; - нормативні обсяг з урахуванням потужності, складу і зносу основних фондів комунального призначення, кліматичних та інших місцевих умов.
Порядок надання послуг	- Безперебійне цілодобове водопостачання протягом часу, встановленого договором; - При подачі води за встановленим графіком тривалість перерв не повинна перевищувати 30% загального часу подачі води (не більше 2-х разів на місяць); - Допустима тривалість відключень (сумарно) не повинна перевищувати 8 годин на добу.	- Безперебійне цілодобове водовідведення.
Тиск	Тиск у мережі не менше 0,6 кгс/см ² (60 кПа) необхідний для запобігання вторинного мікробного забруднення питної води.	
Якість	- Склад і якість води та стоків відповідає державним стандартам якості, санітарним правилам, нормам і гігієнічним нормативам. - Ключові параметри якості відповідають стандартам, зазначеним у керівництві Всесвітньої організації охорони здоров'я, або для Європейських країн – вимогам Директив Ради ЄС, Рамкової водної Директиви.	

Аналогічну позитивну тенденцію продемонстрував сектор прибирання прибудинкових територій, де 75% мешканців позитивно оцінюють роботу

комунальних служб, що підтверджує спроможність підприємства підтримувати високі стандарти благоустрою у житлових масивах.

Послуги з постачання холодної води та опалення характеризуються стабільними показниками якості, отримавши схвальні відгуки від 70% та 65% опитаних відповідно. Такі результати вказують на технічну надійність критичної інфраструктури, проте наявність значної частки середніх та низьких оцінок свідчить про існуючі ризики, пов'язані зі зношеністю мереж та потребою у поступовій модернізації тепло- та водопровідного господарства. Водночас найбільш критичною точкою в структурі обслуговування є робота технічного персоналу, зокрема слюсарів, де лише 35% респондентів надали високі оцінки. Даний розрив між технологічною стабільністю та якістю безпосереднього сервісу вказує на домінування “людського фактору” як головного деструктивного елемента, що потребує впровадження нових стандартів корпоративної етики та професійної атестації працівників. Низькі показники задоволеності гарячим водопостачанням (25%) ймовірно зумовлені обмеженістю централізованої системи у сільській місцевості, що вимагає від підприємства пошуку альтернативних індивідуальних рішень або перегляду стратегії надання даної послуги. Загалом, отримані дані підтверджують необхідність зміщення фокусу з суто операційної діяльності на вдосконалення системи комунікації та підвищення кваліфікації лінійного персоналу для зміцнення довіри населення до муніципальних структур.

Таблиця 3.2

Результати анкетування щодо оцінки ступеня задоволеності населення
послугами КП “Оброшин

№ п/п	Назва послуги (критерій оцінки)	Повністю задоволений	Вище середнього
1	Постачання холодної води	45%	25%
2	Постачання гарячої води	10%	15%
3	Опалення	30%	35%
4	Утримання дитячого майданчику	20%	25%
5	Прибирання подвір'я	55%	20%
6	Робота слюсарів	15%	20%
7	Вивіз сміття	65%	15%

Нижче наведено параметри факторно-критеріальної моделі для аналізу діяльності КП “Оброшин”. Таблиця 3.3 є ключовим інструментом для розрахунку комплексного показника якості послуг КП “Оброшин”, оскільки вона визначає “вагу” (значущість) кожного виду послуг у загальному рівні задоволеності мешканців.

Таблиця 3.3

Параметри факторно-критеріальної моделі оцінки рівня житлово-комунального обслуговування КП “Оброшин”

Назва показника	1	2	3	4	5	6	7
Номер фактору (i)	1	2	3	4	5	6	7
Назва (зміст) фактору	Постачання холодної води	Водовідведення (каналізація)	Благоустрій та освітлення	Утримання дитячих майданчиків	Прибирання подвір'я	Робота технічного персоналу	Вивіз сміття
Вагомість фактору (Mi)	0,3	0,15	0,15	0,05	0,05	0,1	0,2
Опис шкали оцінювання (Ki)	-	-	-	-	-	-	-

Для розрахунку використовуються відносні оцінки властивостей (Ki), які виставляються на основі середнього балу отриманих анкет:

- 1,0 – повністю задоволений (відповідає еталону);
- 0,75 – більше задоволений, ніж незадоволений;
- 0,5 – середньо задоволений;
- 0,25 – більше незадоволений, ніж задоволений;
- 0 – повністю незадоволений.

Для КП “Оброшин” вагомість розподілена з урахуванням специфіки сільської громади:

- Водопостачання (0,30) та Вивіз сміття (0,20) мають найвищу вагу, оскільки це базові послуги, від яких критично залежить санітарний стан громади.

- Благоустрій (0,15) додано замість гарячої води (яка зазвичай відсутня у централізованому вигляді в селах), оскільки освітлення та стан вулиць є важливим фактором для іміджу місцевої влади.

• Утримання майданчиків та прибирання (по 0,05) мають меншу вагу, оскільки стосуються переважно мешканців багатоквартирного фонду, який у Оброшино є меншим за приватний сектор.

Розрахунок комплексного показника якості Q здійснювався за формулою:

$$Q = \sum_{i=1}^7 (M_i \cdot K_i) \quad (1.1)$$

Сума всіх вагомостей ($\sum M_i$) обов'язково дорівнює 1,0. Чим ближче підсумковий результат Q до одиниці, тим вищим є рівень якості обслуговування підприємства.

На основі проведеного анкетування мешканців та застосування факторно-критеріальної моделі кваліметричної оцінки для КП “Оброшин”, можна сформулювати наступні висновки.

За результатами розрахунків, інтегральний показник якості житлово-комунального обслуговування Q становить 0,72. Це свідчить про достатній (середньо-високий) рівень якості надання послуг. Хоча показник наближається до еталонного значення (1,0), він демонструє наявність певних технологічних та управлінських резервів для вдосконалення.

Найвищі бали зафіксовано за показниками “Вивіз сміття” (K_7) та “Постачання холодної води” (K_1). Враховуючи високу вагомість цих факторів у моделі ($M_1=0,30$; $M_7=0,20$), саме вони забезпечують базову стійкість позитивного іміджу підприємства. Мешканці високо цінують безперебійність цих процесів у сільській громаді.

Показник “Благоустрій та освітлення” (K_3) отримав оцінки на рівні «вище середнього», що підкреслює ефективну співпрацю КП “Оброшин” з органами місцевого самоврядування у сфері утримання територій загального користування.

Найнижчий бал (K_i) отримав фактор “Робота технічного персоналу”. Опитування виявило запит населення на підвищення ввічливості працівників та пришвидшення часу реагування на індивідуальні заявки мешканців. Це вказує на

те, що “людський фактор” є основною перешкодою для досягнення ідеального показника якості.

Значна частина респондентів обрала позицію “важко відповісти” або “нижче середнього” у питаннях щодо оперативності інформування про аварійні роботи, що свідчить про недостатній рівень цифровізації комунікацій (відсутність автоматизованих сповіщень).

Якість роботи КП “Оброшин” безпосередньо корелює з рівнем довіри до влади громади. Висока оцінка за санітарний стан селища (сміття, благоустрій) формує образ “господарської” влади. Водночас виявлені проблеми з якістю технічного сервісу можуть стати точками соціальної напруги у разі підвищення тарифів без відповідного покращення культури обслуговування.

З огляду на результати опитування та розрахунків можна сформулювати наступні рекомендації для КП “Оброшин” для покращення якості надання послуг, зокрема:

1. *Цифрова трансформація*: Впровадити офіційний чат-бот або Viber-канал для миттєвого інформування мешканців про графіки робіт та отримання зворотного зв’язку.
2. *Кадровий менеджмент*: Провести тренінги з клієнтоорієнтованості для лінійного персоналу (слюсарів, контролерів) з метою підвищення “культури сервісу”.
3. *Моніторинг*: Проводити подібні анкетування на регулярній основі (двічі на рік) для відстеження динаміку показника Q після впровадження змін.

Ці висновки підтверджують гіпотезу про те, що для підвищення конкурентоспроможності КП “Оброшин” необхідно змістити акцент з суто технологічних процесів на вдосконалення системи взаємодії зі споживачем.

Для підвищення якості послуг та впровадження інноваційних рішень у діяльність КП “Оброшин” необхідно передбачити фінансування, яке охоплює як модернізацію матеріальної бази, так і цифровізацію процесів.

Нижче наведено орієнтовний план витрат, структурований за основними напрямками реформування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Орієнтовний бюджет заходів з модернізації КП “Оброшин”

Напрямок заходів	Зміст заходів та інноваційних рішень	Орієнтовна вартість (тис. грн)	Очікуваний ефект
Цифровізація та зв'язок	Впровадження системи “Smart City”: чат-бот для прийому заявок, онлайн-кабінет споживача, GPS-моніторинг спецтехніки.	80 – 150	Прозорість розрахунків, скорочення часу реагування на заявки на 30%.
Енергоефективність	Встановлення частотних регуляторів на насосних станціях та заміна ламп вуличного освітлення на енергоощадні LED-панелі.	250 – 400	Зниження витрат на електроенергію на 25–40%.
Технічне переоснащення	Придбання сучасного обладнання для виявлення прихованих витоків води та заміни аварійних ділянок мереж.	300 – 600	Зменшення втрат води та кількості аварійних зупинок.
Екологічні інновації	Закупівля контейнерів для роздільного збору сміття (пластик, скло, папір) та інформаційна кампанія для населення.	120 – 200	Зменшення обсягів захоронення відходів, можливість отримання доходу від вторсировини.
Розвиток персоналу	Навчальні тренінги з клієнтоорієнтованості, сертифікація за стандартами ISO 9001, курси підвищення кваліфікації технічних фахівців.	50 – 90	Покращення культури обслуговування та професіоналізму співробітників.
Облік ресурсів	Встановлення загальнобудинкових “розумних” лічильників з дистанційною передачею даних.	150 – 300	Точність обліку, мінімізація суперечок щодо нарахунків.
Усього (орієнтовно)		950 – 1 740	Комплексне підвищення іміджу КП та громади

Реалізація запропонованих заходів призведе до комплексної трансформації КП “Оброшин” – від класичної моделі “аварійної служби” до сучасного сервісного підприємства європейського зразка. Вплив цих змін можна структурувати за трьома ключовими напрямками:

1. Економічний вплив: від збитковості до самодостатності

Впровадження енергоефективних технологій та систем точного обліку дозволить радикально змінити фінансовий стан підприємства:

- Оптимізація витрат: Використання частотних регуляторів та LED-освітлення знизить частку енергоносіїв у структурі тарифу, що дозволить спрямовувати зекономлені кошти на ремонтний фонд.

- Зменшення втрат: Технологічне переоснащення (пошук прихованих витоків) мінімізує обсяги “необлікованої” води, за яку зараз підприємство платить, але не отримує доходу від споживачів.

- Додаткові доходи: Роздільний збір сміття перетворить відходи на ресурс (вторинну сировину), створюючи нове джерело фінансових надходжень.

2. Якість та доступність послуг: клієнтоорієнтований підхід

Якість послуг перестане бути суб'єктивним поняттям і стане вимірюваним показником:

- Стабільність: Завдяки альтернативному живленню та превентивному ремонту, послуги стануть безперебійними, що є головною вимогою мешканців громади.

- Прозорість: Цифровізація (чат-боти, онлайн-кабінети) усуне «інформаційний вакуум». Мешканці відчуватимуть контроль над процесом: вони знатимуть, куди йдуть їхні кошти та в які терміни буде виконана заявка.

- Культура сервісу: Навчання персоналу та сертифікація за стандартами ISO 9001 змінять психологію працівників. Це дозволить подолати бар'єр незадоволеності «людським фактором», який було виявлено під час опитування.

3. Інноваційність та репутаційний капітал

Інновації зроблять КП “Оброшин” інвестиційно привабливим суб'єктом:

- Технологічне лідерство: Використання елементів Smart City (розумні лічильники, GPS-моніторинг) поставить Оброшинську громаду в ряд прогресивних громад Львівщини, що сприятиме залученню міжнародних грантів.

- Екологічна стійкість: Перехід на роздільний збір та енергоощадність сформує імідж екологічно відповідального підприємства, що відповідає європейському курсу розвитку України.

- Ріст довіри: Позитивні зміни в роботі комунального підприємства автоматично конвертуються в авторитет органів місцевого самоврядування. Задоволений споживач – це лояльний мешканець, який підтримує ініціативи влади.

Якщо до реформ показник якості Q міг перебувати на рівні 0,6-0,7, то після реалізації заходів він прогнозовано зросте до 0,9-0,95. Це означатиме, що діяльність підприємства майже повністю відповідатиме еталонним (стандартним) вимогам, а “слабкі ланки” (такі як робота персоналу чи інформаційне забезпечення) будуть ліквідовані.

Таким чином, інновації в КП “Оброшин” стануть не просто “модним доповненням”, а механічним інструментом виживання та розвитку підприємства в умовах ринку, забезпечуючи мешканцям європейську якість життя.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління якістю та інноваційною діяльністю у сфері житлово-комунальних послуг на прикладі КП “Оброшин”. Результати проведеного аналізу дозволяють сформулювати наступні узагальнюючі висновки та пропозиції.

Встановлено, що якість житлово-комунальних послуг є інтегральною категорією, яка поєднує техніко-технологічні параметри надійності систем життєзабезпечення та ступінь відповідності наданих сервісів очікуванням споживачів і соціальним стандартам. В умовах трансформації економіки управління якістю перетворюється з суто технічної функції контролю на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства та формування позитивного репутаційного капіталу органів місцевого самоврядування.

Доведено, що ефективна система менеджменту якості в секторі ЖКГ повинна базуватися на синергії двох векторів: неухильному дотриманні державних стандартів (у тому числі міжнародної серії ISO 9000) та постійному моніторингу суб’єктивної оцінки задоволеності населення. Використання кваліметричного інструментарію (зокрема факторно-критеріальних моделей) дозволяє перевести якісні характеристики послуг у вимірювані кількісні показники, що є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз бізнес-середовища показав, що галузь перебуває у стані системної кризи, зумовленої критичною зношеністю основних фондів (понад 70% об’єктів потребують капітальної модернізації), високою енергоємністю виробництва та дефіцитом інвестиційних ресурсів. Встановлено, що основними деструктивними чинниками є розмитість зон фінансової та управлінської відповідальності, інертність споживачів та недосконалість механізмів тарифоутворення, які часто не покривають реальну собівартість послуг.

Виявлено тенденцію до активізації процесів самоорганізації населення (створення ОСББ) та залучення приватного сектору через механізми державно-приватного партнерства та концесії. Однак ці процеси гальмуються правовими колізіями та недостатнім рівнем цифровізації комунікацій між владою, надавачами послуг та громадою.

КП “Оброшин” є багатофункціональним підприємством, що виконує роль критичної інфраструктури для Оброшинської територіальної громади, забезпечуючи водопостачання, водовідведення, вивіз сміття та благоустрій.

Фінансово-економічний аналіз за 2023-2025 роки продемонстрував фазу активного кількісного зростання: обсяги реалізації продукції зросли з 6959,2 тис. грн до 10063,1 тис. грн. Проте підприємство працює на межі беззбитковості (чиста рентабельність у 2025 році становила лише 0,20%), що пояснюється жорстким тарифним регулюванням та синхронним зростанням собівартості реалізації. Підприємство володіє високою ліквідністю (коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 р. – 3,11) та фінансовою незалежністю (98% активів сформовано за рахунок власного капіталу), що створює міцний фундамент для залучення зовнішнього фінансування та впровадження інновацій.

Результати проведеного анкетування мешканців громади свідчать про загальний достатній рівень задоволеності якістю послуг (інтегральний показник $Q = 0,72$). Безумовним лідером за рівнем суспільного схвалення є послуга з вивозу сміття (80% задоволених).

Водночас виявлено “слабкі ланки” системи управління:

- “Людський фактор”: лише 35% опитаних високо оцінюють роботу технічного персоналу (слюсарів, електриків), що свідчить про необхідність покращення культури сервісу та етики спілкування;

- Інформаційний дефіцит: мешканці незадоволені оперативністю сповіщень про аварійні роботи, що вказує на недостатній рівень використання цифрових інструментів зворотного зв’язку.

Для подолання виявлених проблем та підвищення ефективності управління якістю КП “Оброшин” запропоновано комплекс заходів, структурований за чотирма напрямками:

- Цифрова трансформація та Smart City: впровадження офіційного чат-бота для оперативного інформування про аварії, онлайн-кабінетів споживача для прозорості розрахунків та GPS-моніторингу спецтехніки для оптимізації маршрутів сміттєвозів. Це дозволить скоротити час реагування на заявки на 30%.

- Енергоефективність: встановлення частотних регуляторів на насосних станціях та заміна ламп вуличного освітлення на LED-панелі. Очікуване зниження витрат на електроенергію становить 25-40%.

- Розвиток людського капіталу: проведення тренінгів із клієнтоорієнтованості для лінійного персоналу та підготовка до сертифікації за стандартами ISO 9001.

- Екологічні інновації: впровадження роздільного збору сміття, що дозволить перетворити частину відходів на ресурс та отримати додатковий дохід від реалізації вторсировини.

За прогнозами, впровадження енергоощадних технологій та цифровізації дозволить підвищити інтегральний показник якості послуг Q з 0,72 до 0,9-0,95. Це забезпечить для підприємства: зниження трансакційних витрат, вихід на рівень беззбитковості та залучення міжнародних грантів завдяки прозорій системі управління. Для громади – підвищення безперебійності та якості послуг, зміцнення довіри до органів місцевого самоврядування та створення екологічно безпечного життєвого простору.

Таким чином, запропонований механізм управління якістю та інноваціями, заснований на поєднанні технологічної модернізації та вдосконалення системи комунікацій зі споживачами, є ефективним інструментом забезпечення сталого розвитку КП “Оброшин” та підвищення добробуту Оброшинської територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бережна А.Ю. Парадигма інноваційного розвитку комунального господарства міста в умовах глобалізації. Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. ХНАГХ. Вип 109. Київ.: «Техника», 2014. С. 232–246.
2. Бріль М.С., Пивавар І.В. Управління житлово-комунальним господарством міста: системно-імітаційний підхід. Проблеми економіки. 2017. №4. С.405-415
3. Демчак Р. Є. Формування моделей бюджетної децентралізації: досвід зарубіжних країн. Економічний форум. 2017. № 3. С. 70-77.
4. ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Чинний від 01.01.2008. Київ.: Держспоживстандарт України, 2008. 28 с.
5. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. Бізнес-інформ. № 7. 2020.
6. Заблоцький В.В. Особливості розвитку та роль місцевого самоврядування в системі публічної влади на теренах України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 4. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=836>.
7. Загальна інформація «Навіщо децентралізація?». URL: <https://decentralization.gov.ua/about>.
8. Європейська хартія місцевого самоврядування. Верховна Рада України. Законодавство України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.
9. Колосок С.В. Формування іміджу установи в системі державного управління. Актуальні проблеми державного управління: наук. зб. Вип. III: наук. вид. Одеса: АстроПринт, 2000. С. 84–90. 51
10. Конституція України (чинна з 1996 р. зі змінами), Офіційний портал Верховної Ради України, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>.
11. Лаврентій А. С. Імідж як предмет наукового аналізу. Вісник НАДУ. Серія «Державне управління». 2019. № 3. С. 30-38.
12. Ларіна Н. Імідж як комунікативна основа позиціонування влади. Вісник державної служби України. 2013. № 2. С. 20–23.
13. Лук'янов В.І. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку житлово-комунального господарства регіонів України. Проблеми економіки. 2017. №4. С. 206-211
14. Луцький О. Імідж державної служби: теоретико-методологічний аналіз. Вісник державної служби України. 2012. № 2. С. 38–42.

15. Маркевич К., Сіденко В. Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. 2021. URL: <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-SMART-%D0%A1YTISITE.pdf>.

16. Мекшун Л. М. Сучасні тенденції реформування управління житлово-комунальним господарством України в умовах децентралізації. Науковий вісник Полісся. №1 (5). 2016.

17. Мунько А. Ю. Удосконалення управління муніципальною власністю у контексті розвитку системи місцевих фінансів: портфельний підхід. URL: <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2015-3/doc/2/13.pdf>.

18. Надання публічних послуг у громаді: стандарти та критерії. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 3. С. 156-162

19. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В.Тимошук / Київ, ТОВ «Підприємництво «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с.

20. Олешко А. А., Павлюк К. М. Цифровізація процесів управління комунальним майном міста. Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах: збірник мат. IX Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. Ірпінь: Державний податковий університет, 2022. С. 53-54.

21. Особливості реформування надання публічних послуг в Україні. Науковий журнал «Право і суспільство». 2016. № 3(1).С. 117-121.

22. Павлюк К. С. Зворотний зв'язок органів державної влади з громадськістю як чинник створення ефективного іміджу державної служби в системі забезпечення національної безпеки. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2018. № 1. С. 32-37

23. Палюх С. Й. Формування позитивного іміджу органів публічної влади. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. матеріалів доп. всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю, Тернопіль. 2020. Ч.2. С. 334-338.

24. Пантелейчук І.В. Трансформація іміджу органів державної влади: історичний аспект. URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/pantele#jchuk.pdf.

25. Парубець О. М., Сугоняко Д. О., Краснянська Ю. В. Напрями вдосконалення механізму фінансування житлово-комунального господарства України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 3 (08). С. 302–306.

26. Пищида В. М. Окремі питання визначення ознак та видів публічного майна як об'єкта публічно-правового спору. Науковий вісник

Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2016. № 1. С. 209–217.

27. Про власність: Закон від 07.02.1991 р. № 697-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/697-12#Text>.

28. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України № 562-IX від 16.04.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

29. Про доступ до публічної інформації : Закон України № 2849-IX від 13.12.2022. URL :https://minjust.gov.ua/m/str_35409.

30. Про енергозбереження : Закон України № 124-IX від 20.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/94-%D0%B2%D1%80>.

31. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII. 2018. № 1. ст.1. 32. Про оренду державного та комунального майна : Закон України № 2989-IX від 21.03.2023. URL :. <https://zakon.rada.gov.ua>.

33. Про комунальну власність в Україні : Закон України (втрата чинності від 20.06.2007). URL :. <https://zakon.rada.gov.ua>.

34. Про концесії : Закон України № 1089-IX від 16.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20>.

35. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України № 2849-IX від 13.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

36. Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку: Закон України № 2956-IX від 24.02.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14>.

37. Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності : Закон України № 2493-IX від 29.07.2022. URL:.. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/147/98-%D0%B2%D1%80#Text> .

38. Процеси децентралізації у сфері надання адміністративних послуг. Теоретичні та прикладні питання державотворення. Електронне науковофахове видання. 2018. Вип. 22. С. 132-139.

39. Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях. Збірник матеріалів Міжнародної 54 науковопрактичної конференції.: Донецький державний університет управління. Український культурологічний центр, 2018. 284 с.

40. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. Методичний посібник / Підгаєць П., Бригілевич І. Київ : ТОВ «Софія–А». 2012. 134 с.

41. Сухонос М. К., Молодченко Т. Г., Прасол В. М. Аналіз технічного стану житлового фонду України та пропозиції щодо його оцінки. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 1 (35). С. 51 – 55. URL: <http://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/viewFile/1115/1047>.

42. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, Н. М. Гринчук. Київ. : 2017. 129 с. 43. Чанглі В. С. Дослідження зарубіжного досвіду реформування і розвитку житлово-комунального господарства. Економіка будівництва і міського господарства. 2016. том 12. № 2. С.75-82.

ДОДАТКИ

АНКЕТА

оцінки якості надання житлово-комунальних послуг КП “Оброшин”

Шановний мешканцю громади!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, метою якого є об’єктивна оцінка роботи комунальних служб та визначення пріоритетів для модернізації інфраструктури нашого селища. Ваша думка допоможе зробити сервіс якіснішим та прозорішим.

1. Ваша адреса (вулиця): _____

2. Тип будинку: *

☐ Багатоквартирний

☐ Приватний сектор

3. Тривалість проживання в громаді:

☐ До 1 року

☐ 1–5 років

☐ Понад 5 років

Будь ласка, оцініть наведені нижче критерії за 6-бальною шкалою, де:

1 – Повністю задоволений; 2 – Вище середнього; 3 – Дещо середнє; 4 – Нижче середнього; 5 – Незадоволений; 6 – Важко відповісти.

№	Параметри оцінки (Критерії якості)	1	2
1	Постачання холодної води (тиск у мережі, чистота води)	☐	☐
2	Водовідведення (стабільність роботи каналізації)	☐	☐
3	Вивіз побутового сміття (своєчасність та чистота майданчиків)	☐	☐
4	Благоустрій територій (освітлення вулиць, стан доріг)	☐	☐
5	Прибирання подвір’я (для багатоквартирних будинків)	☐	☐
6	Стан дитячих та спортивних майданчиків	☐	☐
7	Робота технічного персоналу (слюсарі, електрики КП)	☐	☐
8	Взаємодія з адміністрацією КП (ввічливість, швидкість запитів)	☐	☐

9. Як Ви оцінюєте обґрунтованість діючих тарифів щодо якості послуг?

☐ Цілком обґрунтовані

☐ Частково обґрунтовані

☐ Необґрунтовані (завищені)

10. Чи отримуєте Ви оперативну інформацію про планові або аварійні відключення?

☐ Так, завжди (через соцмережі/Viber-групи)

☐ Переважно так

☐ Ні, дізнаюся за фактом відсутності послуги

11. Яка проблема, на Вашу думку, потребує негайного вирішення в Оброшино?

☐ Якість питної води

☐ Ремонт каналізаційних мереж

☐ Освітлення віддалених вулиць

☐ Облаштування нових зон відпочинку

12. Що саме Ви б порадили змінити в роботі КП “Оброшин” для покращення його іміджу?

Дякуємо за Ваш час та активну громадянську позицію!