

УДК 332.87:351.778.5:005.52

JEL Classification: L94, H76, O21, M11

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.179-190](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.179-190)**В.В. Зайченко**, проф. д-р екон. наук**А.О. Татарченко**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Сучасні виклики функціонування підприємств житлово-комунального господарства: напрями удосконалення механізмів управління**

У статті здійснено комплексне дослідження сучасних викликів функціонування підприємств житлово-комунального господарства України в умовах повномасштабної війни, кліматичних змін, енергетичної нестабільності та цифрової трансформації. Обґрунтовано необхідність удосконалення стратегічного управління у цій галузі, як ключової передумови забезпечення її стійкості, ефективності та здатності до адаптації. На основі аналізу наукових джерел, статистичних даних і практичного досвіду систематизовано зовнішні дестабілізуючі чинники, що впливають на розвиток галузі (війна, зміна клімату, дефіцит енергоносіїв, неефективні державні реформи), та охарактеризовано їх наслідки для інфраструктурної цілісності, фінансової спроможності підприємств і якості надання послуг.

Виявлено основні підходи до стратегічного управління в ЖКГ (інфраструктурно-орієнтований, цифрово-інноваційний, партнерський, антикризовий, європейський інтеграційний, стейкхолдерний) і проаналізовано їх переваги та обмеження. Узагальнено недоліки чинних моделей управління, серед яких фрагментарність планування, слабка цифрова інтеграція, відсутність кризових механізмів та недостатня залученість громадськості. Розроблено авторську концептуальну модель стратегічного управління підприємством ЖКГ, яка базується на поєднанні системного, ресурсно-орієнтованого, антикризового та адаптивного підходів. Запропонована модель охоплює всі етапи стратегічного циклу: від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до моніторингу й корекції стратегії, адаптованого до умов багатофакторної нестабільності.

Особливу увагу приділено впровадженню сучасних інструментів стратегічного контролю (Balanced Scorecard), цифрових технологій (SCADA, смарт-лічильники, GIS-аналітика), а також розвитку державно-приватного партнерства та розширенню інституційної спроможності громад. Доведено, що реалізація розробленої концепції дозволяє зменшити експлуатаційні витрати, підвищити рівень задоволеності споживачів, залучити інвестиції та зміцнити енергетичну та операційну стійкість підприємств. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження адаптивного стратегічного управління в умовах воєнного стану, що включають розвиток стратегічних компетенцій менеджменту, інтеграцію стратегії у корпоративну культуру, сценарне планування і кооперацію на рівні громад. Отримані результати становлять теоретичну і практичну цінність для модернізації управлінських систем ЖКГ, розробки програм відновлення критичної інфраструктури, а також для формування стратегічних планів у сфері муніципального управління.

**житлово-комунальне господарство, стратегічне управління, енергетична стійкість, цифрова трансформація, війна, державно-приватне партнерство, адаптивне управління, антикризове планування, інфраструктура**

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства житлово-комунального господарства України (ЖКГ) функціонують в екстремальних умовах, що поєднують наслідки війни, системну застарілість інфраструктури та глобальні виклики (кліматичні зміни, енергетичні кризи, цифровізація). Ще до 2022 року ЖКГ в Україні характеризувалося значною застарілістю технологічної бази, неефективною структурою, високою енергозатратністю та низькою продуктивністю праці. Початок повномасштабного вторгнення 2022 року ще більше посилив ці проблеми: інфраструктура теплопостачання, водопостачання та каналізації зазнала систематичних руйнувань через обстріли, що призвело до масових відключень житлово-комунальних послуг. Війна також спричинила суттєве навантаження на ресурси ЖКГ через міграцію населення: приплив внутрішньо переміщених осіб висуває додаткові вимоги до наявної

інфраструктури та запасів ресурсів.

У цих умовах питання підвищення адаптивності та ефективності управління підприємствами ЖКГ набувають особливої актуальності. Зокрема, необхідними заходами є оптимізація процесів відновлення та модернізації об'єктів ЖКГ, впровадження енергоефективних і кліматостійких технологій, а також активізація цифрової трансформації сфери комунальних послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного управління в ЖКГ привертає увагу науковців і практиків. Зокрема, відзначається необхідність формування довгострокових стратегій модернізації сектору, що враховують як внутрішні структурні проблеми, так і зовнішні виклики. Так, Т. Світлична підкреслює, що наявна модель функціонування ЖКГ із «залишковим» фінансуванням і монопольною структурою призвела до високої збитковості підприємств (на рівні 48–50 %) та низької якості послуг [9]. Інші дослідження акцентують увагу на механізмах підвищення стійкості галузі: наприклад, В. Гончарук [2] доводить, що практика державно-приватного партнерства (ДПП) в ЖКГ наразі носить фрагментарний характер і потребує формалізації через створення координаційних органів і стратегічних документів. Актуальним напрямом є й цифрова трансформація: Г. Демощенко і О. Бардах [3] наголошують, що інвестиції в аналітичні ІТ-системи та онлайн-сервіси дозволяють значно скорочувати витрати та підвищувати якість комунальних послуг. Автори підкреслюють, що цифрова модернізація, це не витрати, а інвестиції, що дозволяють, в результаті, надавати більш якісні послуги за нижчою ціною, тим самим підвищуючи рентабельність виробничої діяльності. Аналіз даних наукових публікацій свідчить, що успішне стратегічне управління ЖКГ має будуватися на інтеграції інноваційних технологій (цифровізація, енергоефективність), партнерських механізмів (кооперації, ДПП) та адаптивних моделей планування. У статті Р. Толстова [10] досліджено стан і основні диспропорції у сфері житлово-комунального господарства країни. Автор проаналізував економічні та організаційні проблеми галузі. Л. Богущ [1] дослідив особливості та основні проблеми поточного розвитку житлово-комунального господарства України, а також визначення напрямів його реформування і модернізації, пов'язаних з удосконаленням організаційно-економічного механізму функціонування, підвищенням якості житлово-комунальних послуг та рівня задоволення житлових потреб різних верств. К.О. Левчук та В.Л. Ровков [6] аналізують стан ЖКГ України, виклики управління, зокрема застарілість інфраструктури, тарифну політику, борги населення. Пропонують комплексний підхід до реформування системи управління. І. Чикаренко та Г. Фролова [11] проводять аналіз досвіду європейських країн щодо управління водопостачанням та водовідведенням, особливо в контексті викликів, спричинених війною. Г.А. Жовтяк, І.В. Волохова, В.А. Волохов [4] розглядають стратегічні напрями розвитку ЖКГ регіонів, включаючи антимонопольне регулювання, захист прав споживачів і формування конкурентного середовища. О. Гарник [8], яка є експертом Асоціації міст України, аналізує виклики управління комунальними послугами, зокрема фінансування, автономне енергозабезпечення та законодавчі бар'єри.

Наведені дослідження констатують, що технологічна база ЖКГ України застаріла й енергоємна, через що собівартість послуг висока, а продуктивність та якість сервісу – низька. Стратегія «залишкового» фінансування та монопольний статус підприємств ЖКГ призвели до глибокої збитковості галузі і низької якості послуг. Для подолання кризових явищ галузі, на думку вчених, потрібна комплексна стратегія реформ з чітко сформульованими цілями та гнучким державним регулюванням, що стане основою загальної стратегічної концепції розвитку ЖКГ. Загалом, сучасні дослідження сходяться на тому, що успішне стратегічне управління ЖКГ базується на

інтеграції цифрових інновацій, енергоефективності, партнерських механізмів та адаптивних моделей планування. Незважаючи на здобутки наукових напрацювань, багато питань залишаються невирішеними: зокрема недостатнє фінансування модернізації, слабка інституційна спроможність та неефективне регулювання ЖКГ потребують подальших досліджень і розвитку управлінських стратегій.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка теоретико-методологічних засад та концептуальної моделі стратегічного управління підприємствами ЖКГ, що враховує сучасні виклики (війна, кліматичні аномалії, енергетична нестабільність, цифровізація) з метою підвищення їх адаптивності, надійності та конкурентоспроможності. Зважаючи на зазначену мету, передбачається вирішення таких завдань: проаналізувати зовнішні чинники, що впливають на функціонування ЖКГ (війна, зміна клімату, енергетичні обмеження, реформи державного регулювання) та оцінити їхній вплив на стабільність галузі; узагальнити сучасні підходи до стратегічного управління в ЖКГ та окреслити недоліки наявних моделей; розробити концепцію стратегічного управління підприємством ЖКГ, яка інтегрує виявлені виклики та внутрішні ресурси організації; розробити рекомендації щодо впровадження цієї моделі у практику підприємств ЖКГ, спрямовані на підвищення стійкості та ефективності надання послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) – це складна соціально-економічна система, що забезпечує життя населення необхідними базовими послугами (водопостачання, тепlopостачання, газопостачання, каналізація, поводження з відходами тощо) [9]. Сфера ЖКГ вирізняється великими капіталовкладеннями, нерухомим майном та високою залежністю від інфраструктури, що створює значну інерційність систем управління. Високий ступінь ризику характерний для ЖКГ: аварії на мережах одразу впливають на безпеку та комфорт містян. Тому стратегічне управління в ЖКГ має поєднувати довгострокові цілі з гнучкістю реагування на надзвичайні ситуації. Ключові напрями стратегічних ініціатив включають підвищення енергоефективності об'єктів (утеплення мереж, модернізація котелень), впровадження відновлюваних джерел енергії та цифрових технологій (системи SCADA, «розумних» лічильників, ІТ-аналітика) [3].

Перш за все, необхідно проаналізувати зовнішні чинники, що впливають на функціонування житлово-комунального господарства (ЖКГ) України, з оцінкою їхнього впливу на стабільність галузі (табл. 1).

Таблиця 1 – Аналітичний розгляд зовнішніх чинників, що впливають на функціонування житлово-комунального господарства України

Чинник	Характер впливу	Наслідки
Війна як дестабілізуючий чинник функціонування ЖКГ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фізичне знищення інфраструктури (масовані обстріли призводять до руйнування теплоелектроцентралей, котелень, водогонів, електромереж); - зменшення платоспроможності населення (міграція, втрата доходів, відключення споживачів);</li> <li>- ускладнення логістики та ремонтних робіт (проблеми з постачанням матеріалів, зменшення кадрового ресурсу).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення вартості обслуговування та аварійність мереж;</li> <li>- зростання боргів населення перед підприємствами ЖКГ;</li> <li>- погіршення якості надання послуг (особливо у прифронтових регіонах).</li> </ul>
Зміна клімату	<ul style="list-style-type: none"> <li>- температурні аномалії (підвищення середньої температури взимку скорочує обсяги споживання тепла, однак збільшує нестабільність систем);</li> <li>- стихійні явища (повені, бурі, спека) (знищення каналізацій, прориви труб, перевантаження електромереж); - витрати на адаптацію (потреба в термомодернізації, нових системах управління ресурсами).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ускладнення прогнозування навантажень на мережі;</li> <li>- зростання потреби в інвестиціях у «зелену» інфраструктуру;</li> <li>- підвищення витрат на утримання систем.</li> </ul>

## Продовження таблиці 1

Енергетичні обмеження та дефіцит ресурсів	- дефіцит електроенергії та газу (часті аварійні відключення електроенергії та тепlopостачання); - зростання цін на енергоносії (складне тарифну політику, зменшує фінансову стійкість підприємств); - обмеження з боку НКРЕКП (нерентабельність тарифів, регуляторний тиск).	- зниження рентабельності діяльності підприємств ЖКГ; - неможливість реалізації інвестиційних програм; - підвищення ризиків техногенних аварій.
Реформи державного регулювання	- децентралізація (передача відповідальності за функціонування ЖКГ на місцевий рівень без належного фінансового забезпечення); - реформа енергоефективності (запровадження програм з термомодернізації (наприклад, Фонд енергоефективності); - вимоги до відкритості тарифів і надання послуг (посилення контролю, але відсутність реальних механізмів оновлення основних фондів).	- посилення дисбалансу між повноваженнями і можливостями громад; - зростання адміністративного тиску на комунальні підприємства; - уповільнення структурних змін у галузі.

Джерело: складено авторами на основі джерел [6; 7; 11]

У таблиці 2 представлена оцінка впливу зовнішніх чинників на стабільність галузі ЖКГ.

Таблиця 2 – Оцінка впливу зовнішніх чинників на стабільність галузі ЖКГ

Зовнішній чинник	Рівень впливу	Характер впливу	Наслідки для стабільності галузі
Війна	Критичний	Деструктивний, непередбачуваний	Руйнування мереж, зростання збитків
Зміна клімату	Високий	Повільний, але системний	Нестабільність систем, нові виклики
Енергетичні обмеження	Високий	Системний, економічний	Фінансова нестійкість, відключення
Державні реформи	Середній	Інституційний	Адміністративна фрагментація, розбаланс

Джерело: складено авторами

На основі проведеного аналізу (табл. 1 та 2) можна зробити наступні важливі висновки:

1) функціонування галузі ЖКГ в умовах війни, кліматичних змін та енергетичних викликів супроводжується різким зростанням нестабільності;

2) війна є головним деструктивним чинником, що не тільки спричиняє фізичні руйнування, а й погіршує платоспроможність споживачів і ускладнює доступ до інвестицій;

3) зміна клімату та енергетичні обмеження посилюють потребу у модернізації та адаптації, проте фінансові й технологічні обмеження унеможливають повноцінне реформування галузі;

4) інституційні реформи залишаються фрагментарними, не забезпечуючи системного переходу до сталого розвитку ЖКГ.

У таблиці 3 наведена загальна оцінка прямих збитків інфраструктури станом на початок 2024 року.

Отже, ЖКГ має менші прямі збитки, ніж інфраструктура, енергетика чи промисловість, проте виконує критично важливу роль у підтриманні життєдіяльності міст і громад [5].

Таблиця 3 – Загальна оцінка прямих збитків інфраструктури станом на початок 2024 року

Тип майна	Оцінка прямих втрат, \$ млрд	Частка, %
Житлові будівлі	58.9	37.5
Інфраструктура	36.8	23.4
Активи підприємств, промисловість	13.1	8.3
АПК та земельні ресурси	10.3	6.5
Енергетика	9.0	5.7
Освіта	6.8	4.3
Лісовий фонд	4.5	2.9
ЖКГ	4.5	2.9
Транспортні засоби	3.1	2.0
Охорона здоров'я	3.1	2.0
Культура, туризм, спорт	3.1	2.0
Торгівля	2.6	1.6
Адміністративні будівлі	0.5	0.3
Цифрова інфраструктура	0.5	0.3
Соціальна сфера	0.2	0.1
Фінансовий сектор	0.04	0.01

Джерело: [5]

Збитки у ЖКГ зумовлені дією таких факторів: руйнування котелень та теплових пунктів, насосних станцій водопостачання та каналізації, внутрішньоквартальних теплових мереж, систем управління побутовими відходами; аварійність мереж через обстріли; неможливість технічного обслуговування у зоні бойових дій. Побічні наслідки: перебої з теплом і водою у зимовий період – зростання ризику захворювань, антисанітарія; вимушене підвищення тарифів при зниженні платоспроможності населення; падіння якості послуг ЖКГ, особливо у прифронтових зонах.

За даними Міністерства розвитку громад та територій України, основні пошкодження ЖКГ припадають на: Донецьку, Харківську, Луганську, Миколаївську, Запорізьку, Київську та Чернігівську області. Серед міст, які постраждали під час війни найбільше: Мар'їнка, Маріуполь, Ірпінь, Харків, Чернігів, Северодонецьк, Лисичанськ, Вугледар, Суми, Рубіжне, Ізюм, Миколаїв, Бахмут, Волноваха [7]. У деяких громадах зруйновано до 80% об'єктів ЖКГ, зокрема котельні, водогони, каналізаційні мережі. Сектор ЖКГ зазнав збитків у 4,5 млрд доларів США, що становить 2,9% від загальної суми економічних втрат, але його стратегічне значення значно перевищує фінансові показники [5]. Руйнування ЖКГ призводить до деградації життєвих умов, викликає еміграцію населення з постраждалих територій, ускладнює відновлення економічної активності. Відновлення ЖКГ має бути одним з пріоритетів післявоєнної відбудови, із залученням міжнародної технічної допомоги, новітніх технологій (наприклад, автономні джерела тепла, енергоефективні мережі) та інституційного оновлення.

Узагальнення наукових досліджень та практичних підходів дозволяє виділити такі ключові сучасні підходи до стратегічного управління у сфері житлово-комунального господарства України:

1) інфраструктурно-орієнтований підхід, що зосереджений на модернізації матеріально-технічної бази ЖКГ, заміні зношених мереж і впровадженні енергоефективних технологій [1; 6; 10];

2) цифрово-інноваційний підхід, який передбачає застосування ІТ-рішень, платформ смарт-менеджменту, дистанційного моніторингу та обслуговування, аналітики даних, онлайн-сервісів для споживачів [3];

3) партнерський (ДПП) підхід, орієнтований на розширення державно-приватної співпраці, залучення інвесторів, розвиток інституційних механізмів кооперації [2];

4) антикризовий підхід, сформований в умовах війни, який фокусується на оперативному реагуванні, забезпеченні життєдіяльності міст в умовах руйнування інфраструктури, нестачі енергоресурсів та безпекових загроз [11];

5) європейський інтеграційний підхід, який передбачає імплементацію кращих європейських практик у регулюванні, тарифоутворенні, якості послуг та екологічних стандартах [4];

6) стейкхолдерний підхід, що базується на забезпеченні відкритості управління, захисті прав споживачів, прозорості тарифів і залученні громадськості до прийняття управлінських рішень [8].

Попри наявність теоретичних основ і певний практичний досвід, сучасні моделі стратегічного управління в ЖКГ України мають ряд суттєвих недоліків:

1) фрагментарність стратегічного планування (багато рішень носять реактивний характер, не мають системного бачення розвитку на середньо- та довгострокову перспективу);

2) недостатній рівень цифрової інтеграції (хоча ініціативи цифровізації розпочато, вони часто залишаються на пілотному рівні та не охоплюють малих громад і сільських територій);

3) слабка інституційна спроможність (відсутність професійного кадрового потенціалу в муніципалітетах ускладнює впровадження складних управлінських інструментів);

4) неефективна тарифна політика (відсутність прозорих механізмів тарифоутворення призводить до зростання боргів, збитковості підприємств і незадоволення споживачів);

5) відсутність інтегрованих механізмів кризового управління (наявна система управління ЖКГ виявилась неготовою до масштабних руйнувань, викликаних воєнними діями);

6) слабкий розвиток ДПП (механізми державно-приватного партнерства недостатньо формалізовані та не мають правового і процедурного забезпечення на місцевому рівні);

7) низька залученість громадськості (комунікація з населенням часто обмежується інформаційними повідомленнями без участі у прийнятті рішень);

8) відсутність адаптивних моделей (більшість управлінських підходів не враховують швидкоплинних змін зовнішнього середовища, як-от війна, енергетичні кризи чи демографічні зміни).

Відтак, для підвищення ефективності стратегічного управління в ЖКГ України необхідно переходити до комплексних адаптивних моделей, які б інтегрували цифрові, інфраструктурні, соціальні та антикризові складові. При цьому важливим є розширення інституційної спроможності, формалізація партнерств і забезпечення участі громади в управлінні комунальними послугами.

Отже, ми пропонуємо розробити концепцію стратегічного управління підприємством ЖКГ, яка інтегрує виявлені виклики та внутрішні ресурси організації ЖКГ. Класична процедура стратегічного управління адаптується до специфіки ЖКГ через такі етапи:

- 1) аналіз середовища;
- 2) визначення місії та цілей;
- 3) формулювання та вибір стратегії;
- 4) реалізація стратегії;
- 5) моніторинг і стратегічний контроль.

Системна інтегрованість усіх описаних компонентів є запорукою того, що стратегічне управління не залишиться формальністю, а забезпечуватиме реальний розвиток та стійкість підприємства. Особливу роль відіграє координація зусиль на рівні громади та держави: інтеграція стратегічного плану підприємства у регіональний чи національний контексти (наприклад, через Генеральний план міста, програми енергоефективності) підсилює його ефективність.

Авторська концепція стратегічного управління підприємством ЖКГ, що інтегрує сучасні виклики та внутрішні ресурси організації, тобто в умовах багатофакторної нестабільності, ґрунтується на синтезі системного, адаптивного, ресурсно-орієнтованого та антикризового підходів. Стратегічне управління в сфері ЖКГ розглядається як динамічний процес цілеспрямованого формування, реалізації та адаптації довгострокових управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємства, оптимізацію ресурсного потенціалу та задоволення базових потреб населення в умовах змінного зовнішнього середовища.

Ключові зовнішні виклики, які враховуються в концепції: 1) воєнна загроза та руйнування інфраструктури; 2) енергетична нестабільність і дефіцит ресурсів; 3) цифрова трансформація та кіберризик; 4) зростання заборгованості населення; 5) зміна клімату та вимоги до енергоефективності; 6) кадровий дефіцит та міграція фахівців; 7) непередбачуваність державного регулювання.

Внутрішні ресурси підприємства ЖКГ, які повинні бути мобілізовані: 1) матеріально-технічна база (навіть зношена, але структуровано облікована й частково модернізована); 2) кадровий потенціал (особливо технічний персонал і управлінці з досвідом); 3) цифрові активи та ІТ-системи (наявність базових інформаційних платформ, систем обліку); 4) взаємодія з місцевою владою (доступ до бюджетів, комунікаційних каналів); 5) соціальний капітал і довіра споживачів (позитивна історія взаємодії).

Візуалізація концепції у вигляді схеми «Концептуальна модель стратегічного управління підприємством ЖКГ в умовах викликів» представлена на рисунку 1.

Очікувані результати реалізації концепції:

- 1) зростання енергетичної та операційної стійкості підприємства;
- 2) зниження витрат завдяки цифровим рішенням;
- 3) підвищення якості послуг та задоволеності споживачів;
- 4) залучення інвестицій та формування партнерств;
- 5) підвищення управлінської гнучкості та кадрової мотивації.

Наукова новизна концепції полягає в тому, що розроблена концепція поєднує: антикризове управління з цифровими трансформаціями; системний підхід до внутрішніх ресурсів підприємства; стратегічне планування в умовах постійної нестабільності; формування адаптивного управлінського середовища з інтеграцією зворотного зв'язку.

Для успішного втілення розробленої моделі стратегічного управління слід дотримуватися таких рекомендацій:

1. Розвиток стратегічних компетенцій менеджменту. Керівники підприємств ЖКГ мають підвищувати власну експертизу у стратегічному менеджменті (через тематичні курси, семінари, досвід фахівців із інших галузей). Формування стратегічного мислення дозволяє керівникам бачити перспективу та оперативно реагувати на зміни середовища.

2. Використання сучасних аналітичних інструментів. Необхідно впровадити системи збору і аналізу даних (Business Intelligence, ГІС, смарт-сенсори) для моніторингу стану інфраструктури та оперативного аналізу показників. Застосування

штучного інтелекту та передбачувальної аналітики сприятиме якіснішому плануванню ремонтів і модернізації, а також оптимізації енергоспоживання.

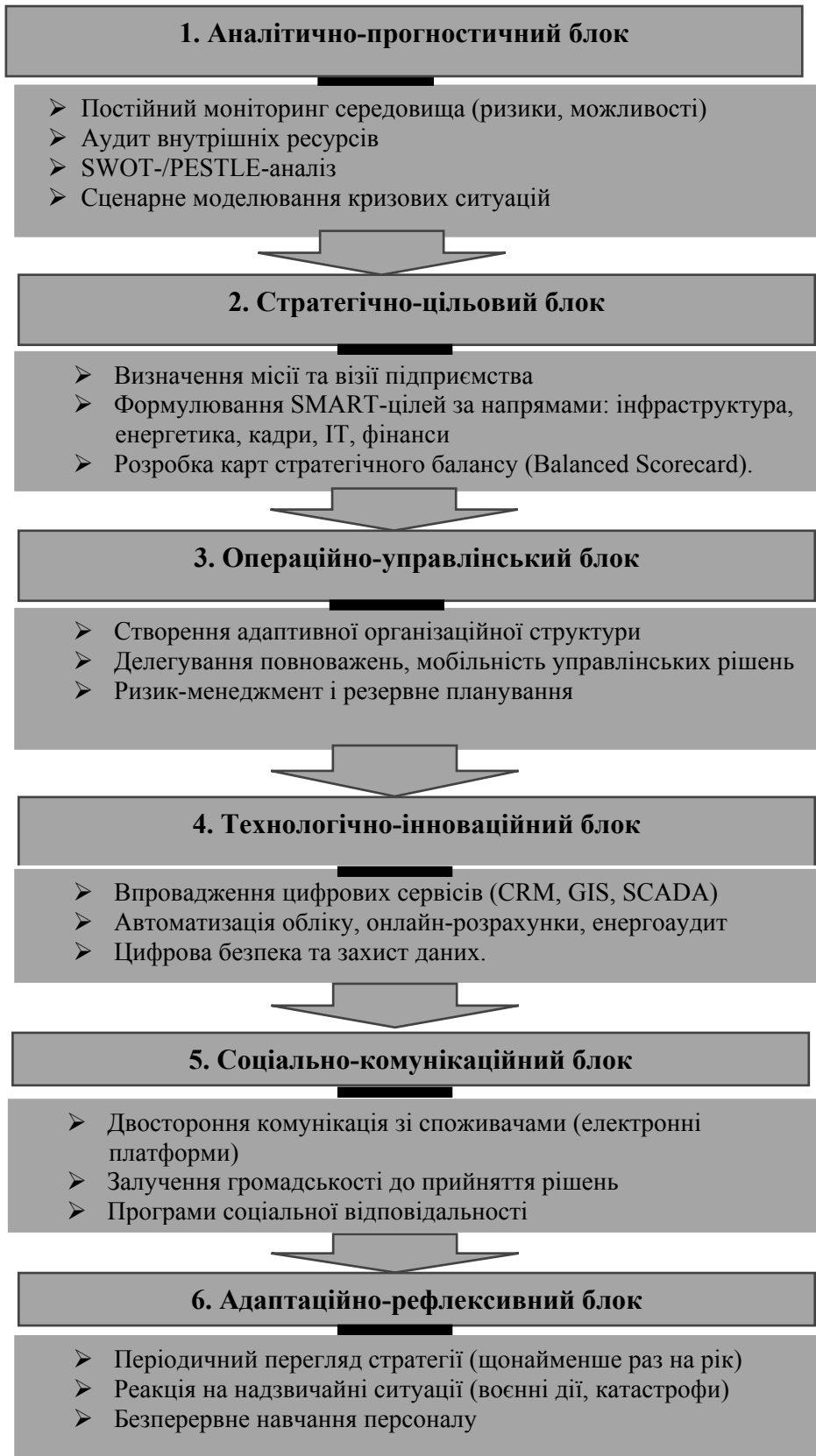


Рисунок 1 – Концептуальна модель стратегічного управління підприємством ЖКГ в умовах викликів  
Джерело: складено авторами

3. Інтеграція стратегії у корпоративну культуру. Стратегічні цілі повинні стати частиною корпоративної культури підприємства: працівників слід регулярно інформувати про місію організації і залучати до досягнення стратегічних показників. Наприклад, проводити стратегічні сесії і «мозкові штурми» для ідей щодо підвищення ефективності послуг. Коли команда розуміє свою роль у загальному стратегічному курсі, це підвищує лояльність і сприяє реалізації планів.

4. Гнучкість і сценарне планування. Підприємствам ЖКГ слід розробляти альтернативні плани на випадок екстремальних подій (втрату значної частини постачання газу, глибоке похолодання чи нові бойові дії). Практично це означає створення фінансових резервів, диверсифікацію джерел енергії, страхування ключових активів та накопичення аварійних запасів. Така культура запасів і адаптації («Plan B») значно підвищує стійкість до шоків.

5. Партнерство та кооперація. Стратегічного успіху можна досягти через синергію з іншими організаціями. Варто розвивати як горизонтальну кооперацію (об'єднання комунальних підприємств для спільних закупівель, обслуговування мереж, створення регіональних кластерів), так і вертикальну (партнерства з енергогенеруючими компаніями, інвесторами, науковими інститутами). Спільні інноваційні проєкти та обмін досвідом зменшують витрати та пришвидшують технологічний розвиток сектору.

6. Система збалансованих показників (BSC). Рекомендується впровадити в кожному підприємстві ЖКГ BSC, адаптовану до їх специфіки. Це дозволить перевести стратегічні цілі у конкретні KPI за напрямками (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток). Наприклад, KPI можуть включати рівень енергозбереження (% зниження витрат), показник аварійності (кількість аварій на одиницю мереж), якість послуг (відсоток споживачів, задоволених опаленням), інноваційність (частка капіталовкладень у «зелені» проєкти). Завдяки такому підходу керівництво може контролювати баланс між коротко- і довгостроковими пріоритетами та вчасно коригувати стратегію.

Отже, розроблена концептуальна модель стратегічного управління підприємством ЖКГ в умовах викликів є інтегрованою системою, що об'єднує аналітичне прогнозування, цільове планування, інноваційні технології, гнучке управління та соціальну взаємодію. Вона дозволяє адаптувати підприємство до складних зовнішніх умов – війни, енергетичної нестабільності, цифрових трансформацій – шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів і впровадження гнучких механізмів управління. Такий підхід спрямований на підвищення ефективності, стійкості й соціальної орієнтованості комунальних підприємств.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведений аналіз свідчить, що житлово-комунальне господарство України опинилося у критичному стані під впливом багатофакторного зовнішнього середовища. Зокрема, повномасштабна війна стала найбільшим деструктивним чинником, що спричинив фізичне руйнування інфраструктури, кадровий дефіцит, різке зниження платоспроможності населення та загальну розбалансованість системи. Разом із кліматичними змінами, енергетичною кризою та неефективними державними реформами війна створила «ідеальний шторм» для системи ЖКГ. Результати системного аналізу дозволяють зробити висновок, що:

- війна має критичний і непередбачуваний характер впливу, її наслідки охоплюють не лише фізичні руйнування, а й структурні зрушення в ресурсному забезпеченні та платіжній дисципліні населення;
- кліматичні зміни спричиняють хронічну нестабільність та вимагають кардинальної адаптації інфраструктури;

- енергетичні обмеження формують системний економічний тиск на підприємства, роблячи їх фінансово вразливими;
- державні реформи, попри задекларовану ефективність, залишаються інституційно незбалансованими.

Узагальнення наукових джерел дозволило виділити шість основних підходів до стратегічного управління у сфері житлово-комунального господарства України: інфраструктурно-орієнтований (фокус на модернізації); цифрово-інноваційний (застосування IT-рішень); партнерський (ДПП) (державно-приватна кооперація); антикризовий (реакція на надзвичайні обставини); європейський інтеграційний (імплементация практик ЄС); стейкхолдерний (врахування думки споживачів).

Запропонована авторська концептуальна модель стратегічного управління підприємством ЖКГ в умовах викликів є мультикомпонентною системою, яка синтезує: системний і ресурсно-орієнтований підхід; антикризову гнучкість; цифрові трансформації; соціальну орієнтацію управління. Концепція враховує як зовнішні виклики (війна, енергетична криза, клімат, цифровізація), так і внутрішні ресурси підприємства (кадровий потенціал, матеріальна база, цифрові активи, соціальний капітал). Модель базується на класичному стратегічному циклі (аналіз середовища, постановка цілей, формування стратегії, реалізація, моніторинг і корекція), адаптованому до реалій ЖКГ. Реалізація запропонованої моделі сприятиме зростанню стійкості інфраструктури, зниженню експлуатаційних витрат, підвищенню задоволеності споживачів, активізації інвестиційної діяльності, інституційному розвитку підприємств.

У подальших дослідженнях доцільно зосередитись на розробці адаптивних стратегій управління ЖКГ з урахуванням воєнних ризиків та енергетичної нестабільності, оцінці ефективності цифрових технологій (SCADA, смарт-лічильники, GIS) для підвищення стійкості та якості послуг та механізмах розвитку державно-приватного партнерства на рівні громад для модернізації інфраструктури. Ці напрями сприятимуть подальшому вдосконаленню управлінських підходів у сфері ЖКГ.

## Список літератури

1. Богуш Л.Г. Житлово-комунальне господарство України: напрями та проблеми реформування і розвитку. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2649> (дата звернення: 10.02.2025).
2. Гончарук В. Партнерська взаємодія органів влади і бізнес-структур у сфері житлово-комунального господарства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія "Економічні науки"*. 2018. №36 (1). С.100–104. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.36.2018.169071>.
3. Демошенко Г., Бардах О. Цифровізація у сфері житлово-комунального господарства: загальний тренд модернізації. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т.9, №1. С.16–19. DOI: <https://doi.org/10.15421/152153>.
4. Жовтяк, Г., Волохова, І., Волохов, В. (2021). Стратегічні напрями розвитку житлово-комунального господарства регіону. *Підприємництво та інновації*. 2021. (17), 56-59. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.11>.
5. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf#:~:text=%D0%96%D0%B8%D1%82%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE,%D1%82%D0%B0%20%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%87%D0%B0%BD%D0%BD%D1%8F.%20%D0%A3](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf#:~:text=%D0%96%D0%B8%D1%82%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE,%D1%82%D0%B0%20%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%87%D0%B0%BD%D0%BD%D1%8F.%20%D0%A3) (дата звернення: 10.02.2025).
6. Левчук К.О., Ровков В.Л. Стан житлово-комунального господарства України: виклик, проблеми та шляхи розвитку. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9). DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318837pp34-42](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318837pp34-42).

7. Міністерство розвитку громад та територій. «Відновлення: Як працюють комісії з оцінки пошкодженого та знищеного житла. URL: <https://mindev.gov.ua/news/yevidnovlennia-iak-pratsiuiut-komisii-z-otsinky-poshkodzhenoho-ta-znyshchenoho-zhytla> (дата звернення: 10.02.2025).
8. Проект SURGe. Війна і виклики для житлово-комунального сектору: як розвинути та модернізувати громади попри все стратегічне планування енергоефективність. URL: <https://decentralization.ua/news/18400> (дата звернення: 10.02.2025).
9. Світлична Т.І. Оцінка стратегічного потенціалу підприємств житлово-комунального господарства. *Науково-технічний збірник Харківського національного академії міського господарства*. 2018. №61. С.28–31.
10. Толстов Р.Д. Житлово-комунальне господарство України: проблеми та напрями розвитку. *Економіка України*. 2008. №4. С.96–100.
11. Чикаренко І.А., Фролова Г.О. Європейський досвід публічного управління розвитком об'єктів житлово-комунального господарства. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Випуск 1. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.12> (дата звернення: 10.02.2025).

## References

1. Bohush, L.H. (2013). Housing and utilities sector of Ukraine: directions and problems of reform and development. *Efektivna ekonomika*, (12). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2649> [in Ukrainian].
2. Honcharuk, V. (2018). Partnership interaction of authorities and business structures in the field of housing and utilities. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 36(1), 100–104. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.36.2018.169071>.
3. Demoshenko, H., & Bardakh, O. (2021). Digitalization in the field of housing and utilities: a general trend of modernization. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 9(1), 16–19. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15421/152153>.
4. Zhovtiak, H., Volokhova, I., & Volokhov, V. (2021). Strategic directions for the development of regional housing and utilities sector. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, (17), 56–59. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.11>.
5. Kyiv School of Economics. (2024). *Report on direct infrastructure losses from destruction due to Russian military aggression against Ukraine (as of early 2024)*. [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf) [in Ukrainian].
6. Levchuk, K.O., & Rovkov, V.L. (2024). State of the housing and utilities sector of Ukraine: challenges, problems and development paths. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu*, 2(9), 34–42. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318837pp34-42](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318837pp34-42).
7. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2024). *eRecovery: How commissions for assessing damaged and destroyed housing work*. Retrieved from <https://mindev.gov.ua/news/yevidnovlennia-iak-pratsiuiut-komisii-z-otsinky-poshkodzhenoho-ta-znyshchenoho-zhytla> [in Ukrainian].
8. SURGe Project. (2024). *War and challenges for the housing and utility sector: how to develop and modernize communities despite everything – strategic planning and energy efficiency*. <https://decentralization.ua/news/18400> [in Ukrainian].
9. Svitlychna, T.I. (2018). Assessment of the strategic potential of housing and utility enterprises. *Naukovo-tekhnichniy zbirnyk Kharkivskoi natsionalnoi akademii miskoho hospodarstva*, (61), 28–31 [in Ukrainian].
10. Tolstov, R.D. (2008). Housing and utility sector of Ukraine: problems and development directions. *Ekonomika Ukrainy*, (4), 96–100 [in Ukrainian].
11. Chikarenko, I.A., & Frolova, H.O. (2024). European experience of public administration in the development of housing and utility infrastructure. *Dniprovs'kyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykhologii, prava*, (1). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.12>.

**Volodymyr Zaichenko**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences),

**Andrii Tatarchenko**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

## **Modern Challenges of the Functioning of Housing and Communal Services Enterprises: Directions for Improving Management Mechanisms**

The article provides a comprehensive study of the current challenges to the functioning of housing and communal services in Ukraine amid full-scale war, climate change, energy instability, and digital transformation. The necessity of improving strategic management in this sector is substantiated as a key prerequisite for ensuring its resilience, efficiency, and adaptability. Based on the analysis of academic sources, statistical data, and practical experience, the study systematizes external destabilizing factors affecting the sector's stability (war, climate change, energy resource shortages, ineffective state reforms) and outlines their impact on infrastructure integrity, the financial capacity of enterprises, and the quality of services.

The study identifies key approaches to strategic management in the public utilities sector (infrastructure-oriented, digital-innovative, partnership-based, crisis-response, European integration, and stakeholder approaches) and analyzes their strengths and limitations. The shortcomings of existing management models are summarized, including fragmented planning, weak digital integration, lack of crisis mechanisms, and insufficient public involvement. The authors propose a conceptual model for strategic management of public utilities enterprises, based on a synthesis of systemic, resource-oriented, crisis-responsive, and adaptive approaches. The proposed model encompasses all stages of the strategic cycle – from the analysis of external and internal environments to the monitoring and adjustment of strategies – adapted to conditions of multifactor instability.

Particular attention is paid to the implementation of modern strategic control tools (Balanced Scorecard), digital technologies (SCADA, smart meters, GIS analytics), the development of public-private partnerships, and the strengthening of institutional capacity at the community level. It is demonstrated that the implementation of the proposed concept can reduce operating costs, increase customer satisfaction, attract investment, and enhance the energy and operational resilience of enterprises. Practical recommendations are proposed for implementing adaptive strategic management under martial law, including the development of strategic competencies among managers, the integration of strategy into corporate culture, scenario planning, and cooperation at the local level. The scientific novelty of the study lies in the formulation of an integrated concept of strategic management in the public utilities sector, which takes into account the specifics of wartime risks, digital transformation, and socially oriented governance in a volatile environment. The obtained results provide both theoretical and practical value for the modernization of management systems in public utilities, the development of critical infrastructure recovery programs, and the formation of strategic plans in the field of municipal governance.

**public utilities, strategic management, energy resilience, digital transformation, war, public-private partnership, adaptive management, crisis planning, infrastructure**

*Одержано (Received) 14.02.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 05.03.2025  
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*