

Кривокульська Н. М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6425-8762>

ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ: РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Мета. Метою статті є обґрунтування місця і ролі екологічної складової в системі менеджменту організацій публічної сфери та визначити управлінську роль органів місцевого самоврядування ОМС в умовах децентралізації. **Методика дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження слугували концепції сталого розвитку, еколого орієнтованого публічного менеджменту, інституційної економіки та теорії управлінської спроможності, що дало змогу розглядати управління відходами як сферу реалізації законодавчо визначених повноважень органів місцевого самоврядування, інтегровану у систему публічного менеджменту та процес реалізації місцевої екологічної політики. Застосування системного та інституційного підходів уможливило розгляд управління побутовими відходами як багаторівневої системи з її нормативно-правовим, інституційним, організаційним, інфраструктурним та соціально-комунікаційним компонентами, а також співвіднесення законодавчо визначених повноважень органів місцевого самоврядування з реальною управлінською практикою. Порівняльний аналіз, методи класифікації та групування використано для виявлення територіальних відмінностей і управлінських обмежень у сфері управління побутовими відходами територіальних громад за інституційними, інфраструктурними, кадровими та міжмуніципальними ознаками. **Результати дослідження.** З позиції цільового підходу обґрунтовано, що екологічна складова є невід'ємним елементом системи менеджменту організацій публічної сфери, а в умовах децентралізації органи місцевого самоврядування виступають ключовими суб'єктами її реалізації на територіальному рівні. Встановлено, що сучасна модель еколого орієнтованого публічного управління формується на основі поєднання інтегрованого та партнерсько-мережевого підходів, які ґрунтуються на цінностях охорони довкілля, міжпоколінної відповідальності, участі громадськості та партнерства. У межах цієї моделі екологічні та суспільні цінності забезпечують цілісність управлінських процесів, що безпосередньо відображається у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема, її у сфері управління відходами. Встановлено, що стан управління побутовими відходами в громадах Тернопільського регіону характеризується територіальними диспропорціями, низьким рівнем охоплення населення послугами, домінуванням сміттєзвалищеорієнтованої моделі управління. Це вказує на розрив між задекларованими екологічними пріоритетами публічної політики та фактичними управлінськими можливостями ОМС щодо їх реалізації. Обґрунтовано, що подолання цього розриву потребує переходу від формального виконання регуляторних вимог до системного впровадження управлінських підходів, розвитку кластерних і міжмуніципальних форм співробітництва, формування повноцінної інфраструктури оброблення відходів, посилення управлінських і проєктних компетенцій персоналу ОМС та активізації партнерської взаємодії з бізнесом і громадськістю. **Наукова новизна результатів дослідження:** удосконалено: методологічний підхід до розгляду сфери управління побутовими відходами як аналітичного базису для оцінювання управлінської спроможності органів місцевого самоврядування щодо екологізації системи їх менеджменту, який, на відміну від існуючих, ґрунтується не лише на аналізі формального виконання законодавчих вимог, а передбачає оцінювання відповідності задекларованих екологічних цінностей управлінським практикам на місцевому рівні; набула подальшого розвитку: систематизація управлінських обмежень у сфері управління побутовими відходами територіальних громад за інституційними, інфраструктурними, кадровими та міжмуніципальними ознаками, які зумовлюють розрив між задекларованими екологічними пріоритетами та реальною управлінською практикою. На відміну від існуючих підходів, зазначені обмеження розглядаються не ізольовано, а як взаємопов'язана система факторів, яка визначає рівень управлінської спроможності органів місцевого самоврядування та результативність реалізації місцевої екологічної політики у сфері управління відходами. **Практична значущість результатів дослідження.** Сформувані у статті пропозиції щодо системного впровадження управлінських, кластерних, міжмуніципальних та інфраструктурних підходів, посилення управлінських компетенцій персоналу та активізації партнерської взаємодії з бізнесом і громадськістю застосовні територіальними органами екологічного управління, органами місцевого самоврядування при коригуванні політик, стратегій і програм, а також з метою екологізації систем їх менеджменту.

Ключові слова: сталий розвиток, організації публічної сфери, екологізація системи менеджменту органів місцевого самоврядування, еколого-ціннісні орієнтації персоналу органів місцевого самоврядування, децентралізація, управління побутовими відходами територіальних громад.

**ENVIRONMENTAL COMPONENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM
OF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS: THE ROLE OF LOCAL SELF-GOVERNMENT
UNDER DECENTRALIZATION**

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the place and role of the environmental component in the management system of public sector organizations and to determine the managerial role of local self-government bodies under conditions of decentralization. **Research methodology.** The theoretical and methodological framework of the study is based on the concepts of sustainable development, environmentally oriented public management, institutional economics, and the theory of managerial capacity. This made it possible to consider waste management as a sphere of implementation of the legally defined powers of local self-government bodies, integrated into the public management system and the process of implementing local environmental policy. The application of systemic and institutional approaches enabled the analysis of municipal solid waste management as a multi-level system with its regulatory, institutional, organizational, infrastructural, and socio-communication components, as well as the comparison of the legally defined powers of local self-government bodies with actual managerial practice. Comparative analysis, along with classification and grouping methods, was used to identify territorial differences and managerial constraints in the field of municipal solid waste management of territorial communities according to institutional, infrastructural, personnel, and intermunicipal criteria. **Research results.** From the perspective of a goal-oriented approach, it is substantiated that the environmental component is an integral element of the management system of public sector organizations, while under decentralization local self-government bodies act as key actors in its implementation at the territorial level. It is established that the contemporary model of environmentally oriented public governance is formed through a combination of integrated and partnership-network approaches based on the values of environmental protection, intergenerational responsibility, public participation, and partnership. Within this model, environmental and social values ensure the coherence of managerial processes, which is directly reflected in the activities of local self-government bodies, including the field of waste management. It is found that the state of municipal solid waste management in the communities of the Ternopil region is characterized by territorial disparities, a low level of population coverage by services, and the dominance of a landfill-oriented waste management model. This indicates a gap between the declared environmental priorities of public policy and the actual managerial capacities of local self-government bodies to implement them. It is substantiated that overcoming this gap requires a transition from formal compliance with regulatory requirements to the systematic implementation of managerial approaches, the development of cluster-based and intermunicipal forms of cooperation, the establishment of a comprehensive waste treatment infrastructure, the strengthening of managerial and project competencies of local self-government staff, and the intensification of partnership interaction with business and the public. **Scientific novelty of the research results.** Improved: the methodological approach to considering municipal solid waste management as an analytical basis for assessing the managerial capacity of local self-government bodies in terms of greening their management systems, which, unlike existing approaches, is based not only on the analysis of formal compliance with legislative requirements but also on assessing the consistency between declared environmental values and actual managerial practices at the local level. Further developed: the systematization of managerial constraints in municipal solid waste management of territorial communities according to institutional, infrastructural, personnel, and intermunicipal criteria, which determine the gap between declared environmental priorities and actual managerial practice. Unlike existing approaches, these constraints are considered not in isolation but as an interrelated system of factors that determines the level of managerial capacity of local self-government bodies and the effectiveness of implementing local environmental policy in the field of waste management. **Practical significance of the research results.** The proposals formulated in the article regarding the systematic implementation of managerial, cluster-based, intermunicipal, and infrastructural approaches, the strengthening of managerial competencies of personnel, and the intensification of partnership interaction with business and the public can be applied by territorial environmental management bodies and local self-government bodies in adjusting policies, strategies, and programs, as well as for the greening of their management systems.

Keywords: sustainable development, public sector organizations, greening of local self-government management systems, environmental and value-based orientations of local self-government personnel, decentralization, municipal solid waste management of territorial communities.

Постановка проблеми та її актуальність. Поглиблення екологічних викликів для сучасного розвитку, серед яких посилення антропогенного навантаження на довкілля, зростання обсягів утворених відходів, погіршення якості природних ресурсів зумовлюють необхідність екологізації підходів в системі менеджменту установ і організацій публічної сфери. За цих умов розв'язання екологічних питань

перестає бути виключно об'єктом державної екологічної політики, а набуває системного характеру, інтегруючись у процес менеджменту організацій публічної сфери.

Реформа децентралізації публічної влади в Україні трансформувала інституційне забезпечення управління територіальним розвитком, розширивши повноваження та відповідальність органів

місцевого самоврядування (ОМС) у сфері охорони довкілля, раціонального використання природних ресурсів і забезпечення екологічної безпеки. Водночас, передача повноважень на місцевий рівень не завжди супроводжується належно сформованим комплексом управлінських механізмів, методів та інструментів інтеграції екологічної складової в систему менеджменту публічних організацій. Унаслідок цього їх екологічна діяльність на практиці часто має фрагментарний і реактивний характер, що обмежує її вплив на досягнення стратегічних цілей сталого територіального розвитку.

Недосконалість інституційного супроводу імплементації екологічної складової в систему менеджменту організацій публічної сфери, ресурсні обмеження організаційного, кадрового, інформаційного та фінансового характеру, а також недостатня узгодженість між екологічними, економічними й соціальними пріоритетами зумовлюють потребу в науковому обґрунтуванні ролі організацій публічної сфери, зокрема, ОМС як ключових суб'єктів екологічно орієнтованого публічного менеджменту в умовах децентралізації влади та визначенні управлінських можливостей і обмежень для реалізації повноважень ОМС на місцевому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика екологічної складової як елемента системи менеджменту організацій публічної сфери, а також ролі органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації публічної влади є об'єктом досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері публічного управління, екологічної політики, сталого розвитку та територіального менеджменту, зокрема таких, як: О. Білан [1], Т. Белашапка [2], О. Бобровська [3], О. Борисова [4], Т. Галушкіна [5–6], О. Голинська [2], Я. Горобець [3], В. Грейві [7], Т. Дайан [8], Р. Джусто-Ганані [8], А. Едвардс [9], Д. Ендрю [7], Я. Жовнірчик [10], Ю. Кобець [11], С. Майстро [12], Л. Мельник [13], С. Серьогін [3], А. Смоляров [14], М. Шкільняк [10], І. Якименко [15] та інших. Водночас, попри наявність значної кількості наукових праць, питання інтегрування екологічної складової в систему менеджменту організацій публічної сфери з урахуванням зростання ролі органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади залишаються недостатньо систематизованими та потребують подальшого наукового осмислення.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування місця і ролі екологічної складової в системі менеджменту організацій публічної сфери та визначення управлінської ролі органів місцевого самоврядування ОМС в умовах децентралізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. «Публічна сфера є особливим простором соціально-

го життя, де виникає можливість артикуляції спільних інтересів і досягнення громадянської згоди, формується громадська думка, відбувається обговорення суспільно значущих проблем та контроль за діяльністю влади» [16, с. 5].

«У цілому, публічна сфера виконує такі основні функції, що забезпечують взаємодію держави і суспільства (різноманітних груп інтересів) у формуванні питань, що виражають суспільно значущий інтерес:

1) артикуляція та агрегація суспільних інтересів, тобто перетворення соціальних очікувань у конкретні політичні вимоги, а також узгодження приватних вимог та потреб, установлення між ними певної ієрархії та вироблення на цій основі спільних групових цілей, що, у свою чергу, суттєво знижують соціальну напруженість у суспільстві, закладають основи для консенсусної демократії, що в подальшому сприяє адаптації політичної системи до нових умов функціонування;

2) публічний контроль за діяльністю влади (публічна сфера має нормативний статус і вважається тим місцем, усередині якого державні справи можуть піддаватися постійній громадській перевірці);

3) інформування та комунікація (відкрита комунікація в публічній сфері має дискурсивну функцію, будучи форматом, що дає змогу здійснювати широкий обмін ідеями, думками та аргументами);

4) вплив на формування публічної політики;

5) політична освіта громадян (публічна сфера – це своєрідне об'єднання експертів, які дають оцінку різноманітним явищам політичного та соціально-економічного життя) та, частково, формування політичної еліти (через т. зв. лідерів громадської думки, громадських активістів тощо)» [9].

Організації публічної сфери є тими організаціями, діяльність яких має управлінський характер і спрямована на формування та реалізацію публічної політики.

Система менеджменту організацій публічної сфери – це система управління діяльністю цих організацій (органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних установ, комунальних підприємств, громадських утворень, організацій підприємницького сектору економіки, які є учасниками вирішення суспільно значущих проблем), що спрямована на забезпечення комплексного соціально-економічного й екологічного розвитку територій.

Статтею 2 Закону України «Про місцеве самоврядування» [17] визначено, що «місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів

України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст» [17].

Органи місцевого самоврядування є організаціями публічної сфери, які в межах наданих законодавством повноважень забезпечують реалізацію публічної політики на місцевому рівні, здійснюють управління розвитком територіальних громад та надання суспільно значущих послуг, виконуючи при цьому загальні і специфічні (конкретні) функції управління.

В умовах децентралізації органи місцевого самоврядування як організації публічної сфери, що здійснюють управлінську діяльність у межах визначених повноважень, відіграють важливу роль в інтеграції екологічної складової у власні системи менеджменту та управлінські практики.

Екологічну складову в управлінському вимірі розглядаємо як інтегрований елемент системи менеджменту організацій публічної сфери, в тому числі, органів місцевого самоврядування, що відображає сукупність цілей, принципів, управлінських функцій та інструментів, спрямованих на врахування екологічних вимог у процесах прийняття рішень, стратегічного планування та оцінювання результатів діяльності з метою забезпечення сталого розвитку територій.

Зміна підходів до екологізації менеджменту організацій публічної сфери характеризується переміщенням акцентів з регуляторного впливу держави на реалізацію програмно-цільового, інституційно-управлінського, інтегрованого і партнерсько-мережевого підходів (табл. 1).

У сучасних умовах інтегрований і партнерсько-мережевий підходи не є альтернативними, а формують єдину управлінську парадигму еколого орієнтованого публічного управління і менеджменту, засновану на ціннісному підході, відповідно до якого охорона довкілля, міжпоколінна відповідальність, участь громадськості та партнерство визнаються базовими публічними цінностями. Така парадигма поєднує стратегічну інтеграцію екологічних пріоритетів, інституційну спроможність і механізми публічної участі, у межах якої органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку територій.

У межах цієї управлінської парадигми екологічні та суспільні цінності виступають системоутворювальним чинником інтеграції управлінських функцій і мережевих форм взаємодії, що забезпечує сталий розвиток територій на місцевому рівні та зумовлює необхідність цілеспрямованого формування відповідних ціннісних орієнтацій персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Конкретизація екологічних і суспільних цінностей через управлінські дії знаходить вияв у розвитку інфраструктури управління відходами (цінність

Таблиця 1

Еволюційна зміна підходів до екологізації менеджменту організацій публічної сфери

№ з/п	Назва підходу і його зміст
1	Регуляторний (контрольний) підхід розкривається у розгляді екологічних питань, переважно, як сфери державного контролю. Основними інструментами впливу в рамках цього підходу є екологічні норми і нормативи, стандарти, дозволи, ліміти та система санкцій за порушення екологічних норм. Менеджмент організацій публічної сфери при цьому характеризується реактивним характером і спрямований на забезпечення формальної відповідності встановленим екологічним вимогам без інтеграції екологічних цілей у загальну систему менеджменту.
2	Програмно-цільовий підхід спрямований на акумулювання ресурсів для вирішення відповідних екологічних проблем і реалізується через державні, регіональні та місцеві цільові програми. Інструментарій впливу в рамках цього підходу поповнюється стратегічним плануванням, проєктним управлінням та фінансуванням еколого орієнтованих заходів. Водночас, екологічна складова в системі менеджменту організацій публічної сфери розглядається паралельно з іншими напрямками управління соціально-економічним розвитком території.
3	Інституційно-управлінський підхід характеризується поступовим вмонтуванням екологічних функцій в організаційні структури публічних організацій. Вплив реалізується через: створення спеціалізованих підрозділів (організаційний інструмент), запровадження екологічних процедур (процедурно-управлінські інструменти), використання систем моніторингу, контролю та звітності (моніторингові та інформаційно-аналітичні інструменти).
4	Інтегрований підхід (еколого орієнтований публічний менеджмент) розкривається через включення екологічних пріоритетів в організаційно-функціональне навантаження організацій публічної сфери.
5	Партнерсько-мережевий підхід ґрунтується на взаємодії і співпраці органів публічної влади, бізнес-структур, територіальних громад і громадських утворень. Менеджмент організацій публічної сфери при цьому реалізується через такі інструменти як: громадські слухання і обговорення, участь у процедурі оцінки впливу на довкілля, участь у розробленні екологічних програм, громадський екологічний контроль та ін.

Джерело: сформовано автором

охорони довкілля), рекультивациі полігонів відходів (міжпоколінна відповідальність), реалізації інформаційно-освітніх кампаній (цінність участі громадськості) та співпраці з бізнесом у межах державно-приватного партнерства (цінність партнерства). Це дозволяє операціоналізувати ціннісний підхід у практиці діяльності організацій публічної сфери та сформувати відповідні ціннісні орієнтації персоналу органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

«Вектори розвитку ціннісних орієнтацій персоналу органів державної влади і ОМС в процесі реалізації модернізованого варіанту екологічної політики в контексті забезпечення сталого розвитку» [18] систематизовані у табл. 2.

У межах еколого орієнтованої управлінської парадигми екологічні та суспільні цінності виступають системоутворювальним чинником інтеграції управлінських функцій і мережевих форм взаємодії,

що безпосередньо проявляється у діяльності органів місцевого самоврядування у сфері управління відходами. Саме в цій сфері ціннісні орієнтації персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування трансформуються у конкретні управлінські практики – від стратегічного планування та інституційного забезпечення до управління відходами, комунікації з населенням і здійснення громадського контролю.

Нормативним підґрунтям такої трансформації є оновлені Закони України «Про охорону навколишнього природного середовища» [19], «Про управління відходами» [20] та інші.

Суспільно-політичний тренд на децентралізацію публічної влади обумовлює потребу у чіткій врегульованості організаційно-господарської сфери господарювання, у якій органи місцевого самоврядування виступають суб'єктом, наділеним відповідними організаційно-господарськими повноваженнями

Таблиця 2

Вектори розвитку ціннісних орієнтацій персоналу органів державної влади і органів місцевого самоврядування в процесі реалізації модернізованого варіанту екологічної політики

№ з/п	Вектори розвитку	Цінності	Результат
1	2	3	4
1	Теоретичний	Екологічні знання і навички персоналу	– стратегічні (довгострокові) дослідження і розробки; – креативне екологічне мислення посадових осіб і службовців органів державної влади і органів місцевого самоврядування, зростання їх екологічної культури
2	Економічний	Екологічні знання і вміння персоналу органів державної влади і органів місцевого самоврядування	– підвищення результативності діяльності органів державної влади і органів місцевого самоврядування з екологічних питань; – досягнення задоволеності споживача екологічними послугами і розширення переліку пропонованих клієнту послуг (наприклад, створення і забезпечення роботи пунктів приймання відходів продукції для ремонту та підготовки їх до повторного використання; організація роботи пунктів роздільного збирання побутових відходів; встановлення тарифів на послугу з управління побутовими відходами, а також тарифів на збирання, перевезення, відновлення, видалення побутових відходів окремо за видами побутових відходів (змішані, великогабаритні, ремонтні, небезпечні))
3	Політичний	Владний вплив	– розвиток внутрішніх та зовнішніх правових стосунків і взаємодій в процесі екологічного управління; – лідерство керівників, а також посадова і громадська активність персоналу у вирішенні екологічних питань життя суспільства (або певної його частини)
4	Управлінський	Екологізація політики органів державної влади і ОМС, управлінської діяльності	– збільшення чисельності працівників, які підвищили свою кваліфікацію з екологічних питань; – підвищення рівня екологічної культури управлінських кадрів, поширення цих знань і їх використання для утвердження моральних принципів відносно довкілля у свідомості населення (приміром, вивезення відходів на паспортизовані сміттєзвалища); – включення етико-екологічних позицій в організаційні регламенти (положення, посадові інструкції працівників)
5	Соціальний	Розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікацій в екологічній сфері, екологічних взаємовідносин	– організація ефективних внутрішніх і зовнішніх інформаційно-комунікативних зв'язків органів державної влади і органів місцевого самоврядування в процесі екологічного управління (з бізнесом, інвесторами, інституціями ринкової інфраструктури); – розвиток еколого-інформаційних взаємовідносин в системах «орган державної влади-громадськість», «орган місцевого самоврядування-жителі територіальної громади»

6	Іміджевий	Покращення іміджу і репутації органів державної влади і органів місцевого самоврядування	<ul style="list-style-type: none"> – вивчення думки і задоволеності місцевих жителів станом розв'язання екологічних питань; – вивчення думки і задоволеності суб'єктів підприємницького сектору економіки діяльністю місцевої влади щодо екологічного управління (приміром, щодо заохочення та підтримки сталого виробництва і споживання продукції); – активізація еколого орієнтованої діяльності (наприклад, реалізація енергозберігаючих проєктів, здійснення екологічного аутсорсингу); – екологічна сертифікація (приміром, на відповідність стандарту Зелений офіс за схемою сертифікації згідно з ДСТУ ISO 14024 або на відповідність стандарту Зелений клас за схемою сертифікації згідно з ДСТУ ISO 14024)
---	-----------	--	--

Джерело: взято із [18]

ми. Важливе місце в системі функцій ОМС посідає комплекс об'єктних функцій, зокрема, екологічних.

Документ [20] інституціоналізує екологічні та суспільні цінності через закріплення принципів ієрархії поведінки з відходами, розширеної відповідальності виробника, запобігання утворенню відходів, циркулярного використання ресурсів і участі громадськості. Чинний закон [20] визначає органи місцевого самоврядування ключовими суб'єктами реалізації державної політики у сфері управління відходами на місцевому рівні, закріплюючи за ними у статті 26 відповідні повноваження (табл. 3).

Законодавчо визначені вимоги у сфері управління відходами виступають зовнішнім нормативним

критерієм, відносно якого може бути здійснено аналіз стану такого управління для з'ясування того, наскільки ОМС спроможні втілювати задекларовані екологічні цінності у конкретні управлінські дії та практичні результати.

Побутові відходи є основним і системоутворюючим потоком відходів у всіх територіальних громадах Тернопільського регіону. Територіальні відмінності у рівнях утворення відходів є значними. Більшість громад не обліковує спеціалізовані та небезпечні відходи, що свідчить про інституційну слабкість місцевих систем управління. Морфологічний склад відходів у більшості громад не використовується як інструмент управління, а відображається

Таблиця 3

Повноваження органів місцевого самоврядування та їх виконавчих органів щодо управління відходами

Повноваження ОМС у сфері управління відходами	Повноваження виконавчих органів сільських, селищних, міських рад у сфері управління відходами
1) участь у реалізації державної політики у сфері управління відходами; 2) участь у розробленні та реалізації регіональних планів управління відходами; 3) затвердження місцевих планів управління відходами; 4) вирішення питань щодо розміщення на території відповідних територіальних громад об'єктів оброблення відходів; 5) створення пунктів роздільного збирання побутових відходів.	1) розроблення та реалізація місцевих планів управління відходами; 2) організація управління побутовими відходами, відходами будівництва та знесення; 3) визначення у встановленому порядку суб'єктів господарювання, які здійснюють збирання, перевезення, відновлення та видалення побутових відходів; 4) визначення адміністратора послуги з управління побутовими відходами; 5) запровадження роздільного збирання побутових відходів та забезпечення виконання цільових показників щодо підготовки для повторного використання та рециклінгу побутових відходів; 6) організація роботи пунктів роздільного збирання побутових відходів; 7) забезпечення ліквідації несанкціонованих сміттєзвалищ у межах населених пунктів; 8) передача відходів, власник яких не встановлений, суб'єктам господарювання у сфері управління відходами для їх оброблення; 9) надання інформації, проведення роз'яснювальної та просвітницької роботи серед населення щодо управління відходами; 10) визначення одиниці вимірювання обсягу наданої послуги з управління побутовими відходами; 11) затвердження норм надання послуги з управління побутовими відходами; 12) затвердження інвестиційних програм суб'єктів господарювання у сфері управління побутовими відходами; 13) встановлення тарифів на послугу з управління побутовими відходами, а також тарифів на збирання, перевезення, відновлення, видалення побутових відходів окремо за видами побутових відходів (змішані, великогабаритні, ремонтні, небезпечні); 14) укладення договорів з організаціями розширеної відповідальності виробників щодо запровадження приймання та роздільного збирання видів побутових відходів, на які поширюється розширена відповідальність виробника.

Джерело: взято із [20]

формально або не відображається взагалі. Роздільне збирання відходів перебуває на початковому або тестовому рівні і не має інфраструктурної підтримки. Інфраструктура оброблення відходів відсутня або фрагментарна, що зумовлює полігоноорієнтовану модель управління.

Загальна інформація щодо кількості утворених побутових відходів у територіальних громадах за перше півріччя 2025 року свідчить про високу територіальну нерівномірність. Основні обсяги утворених відходів зосереджені у міських та селищних центрах, зокрема: у Бучацькій та Борщівській міських громадах, Товстенській селищній громаді та інших. Натомість, у більшості сільських населених пунктів обсяги утворення відходів є незначними.

В контексті питання укладення договорів і охоплення послугами, то є значний розрив між процесами утворення та організованого збирання відходів. Зокрема, у частині громад, наприклад, Кременецькій міській громаді, рівень укладення договорів сягає 100 %, що забезпечує стабільне збирання побутових відходів. У багатьох же сільських громадах цей показник не перевищує 20–40 %. Це означає, що значна частина відходів утворюється поза організованою системою збирання, що створює передумови для стихійного захоронення та формування несанкціонованих сміттєзвалищ.

Роздільне збирання побутових відходів характеризується фрагментарністю і низьким охопленням населення. Так, показник рівня охоплення домогосподарств роздільним збиранням відходів у багатьох територіальних громадах Тернопільського регіону близький до нуля. Цей показник перевищує 30–50 % лише в окремих міських територіальних громадах, серед яких: Бережанська, Підволочиська, Борщівська. Таким чином, роздільне збирання побутових відходів як елемент управління відходами не є системним процесом, а має локальний або експериментальний характер, що не дозволяє суттєво зменшити обсяги захоронення відходів.

Щодо питання сміттєзвалищ та їх інфраструктури, то існують: велика кількість локальних сміттєзвалищ, особливо у сільських громадах; високий рівень завантаженості сміттєзвалищ на рівні 60–90% у Борщівській, Підгаєцькій, Нараївській громадах; обмежена кількість рекультивованих сміттєзвалищ, що свідчить про накопичений екологічний борг. У більшості територіальних громад області відсутні полігони, облаштовані відповідно до сучасних вимог, що підсилює екологічні ризики.

Інституційна спроможність територіальних громад Тернопільського регіону характеризується тим, що: не всі громади мають призначених відповідальних осіб за розроблення місцевих планів управління відходами; договори про міжмуніципальне співро-

бітництво укладені лише у поодиноких громадах. Це вказує на обмежену управлінську та організаційну готовність територіальних громад до впровадження сучасних моделей управління відходами без підтримки регіонального рівня управління.

Стан управління побутовими відходами в громадах Тернопільського регіону засвідчує наявність суттєвих територіальних диспропорцій, низький рівень охоплення населення організованими послугами, фрагментарність інфраструктури оброблення відходів, домінування сміттєзвалищеорієнтованої моделі управління відходами. Виявлені проблеми свідчать про розрив між задекларованими екологічними пріоритетами публічної політики та фактичними управлінськими можливостями ОМС щодо їх реалізації.

За цих умов законодавчо визначені повноваження ОМС у сфері управління відходами виступають не гарантією результативності, а нормативною межею, в межах якої проявляється реальна управлінська спроможність громад. Це актуалізує потребу у переході від формального виконання регуляторних вимог до системного впровадження управлінських, кластерних, міжмуніципальних та інфраструктурних підходів, посилення управлінських компетенцій персоналу та активізації партнерської взаємодії з бізнесом і громадськістю.

Управлінські підходи повинні ґрунтуватися на переході від декларативного виконання законодавчих вимог до запровадження системи управління за результатами у сфері відходів із чітко визначеними цілями, показниками ефективності та механізмами моніторингу й коригування управлінських рішень.

Кластерні та міжмуніципальні підходи мають бути зорієнтовані на розвиток міжмуніципального співробітництва й активне використання кластерних моделей управління відходами з метою спільного використання інфраструктури оброблення відходів, оптимізації витрат і підвищення економічної доцільності інвестиційних проєктів.

Інфраструктурні підходи повинні розкриватися у спрямуванні зусиль громад на формування повного циклу інфраструктури оброблення відходів з поетапним зменшенням залежності від полігонного захоронення.

Посиленню управлінських та проєктних компетенцій персоналу ОМС у сфері управління відходами сприятимуть навчання і підвищення кваліфікації працівників, обмін кращими практиками управління відходами та залучення для цього експертної підтримки.

Для активізації взаємодії з бізнесом і громадськістю доцільним є використання механізму державно-приватного партнерства, розвиток інструментів екологічної комунікації й громадського контролю.

Висновки. Інтегрування екологічних пріоритетів у діяльність ОМС має відбуватися не через окремі заходи, а шляхом системно здійснюваного управлінського процесу, вбудованого у стратегічні, організаційні та операційні рішення щодо розвитку територіальних громад. Перехід від формального виконання регуляторних вимог до системного впровадження управлінських, кластерних, міжмуніципальних та інфраструктурних підходів, посилення управлінських компетенцій персоналу та активізації партнерської взаємодії з бізнесом і громадськістю дозволить перейти до моделі управління відходами, спрямованої на підвищення

управлінської спроможності і реальну екологізацію системи менеджменту ОМС.

У контексті проведеного дослідження перспективними напрямками подальших теоретико-практичних розвідок щодо вдосконалення впровадження екологічної складової в систему менеджменту органів місцевого самоврядування є: оновлення інструментів оцінювання управлінської спроможності органів місцевого самоврядування у сфері управління відходами; формування моделей інтегрованого управління побутовими відходами як складової системи еколого орієнтованого менеджменту організацій публічної сфери.

Література:

1. Білан О. Адміністративно-правові виклики реалізації екологічної політики України в умовах реформи публічного управління. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.2.33>
2. Голинська О. В., Белошапка Т. В. Актуалізація публічно-управлінської проблематики в екологічній сфері: світовий та вітчизняний виміри. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди*. 2020. Вип. 2 (58). С. 181–187.
3. Бобровська О. Ю., Горобець Я. В. Удосконалення організаційно-економічних відносин державної і місцевої влади як чинник розвитку територій. *Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наукових праць / редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. № 1 (40). С. 118–129. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01\(40\)/17.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01(40)/17.pdf)
4. Борисова О. В. Екологічні повноваження органів місцевого самоврядування територіальної громади. *Академічні візії*. 2023. № 24. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/706>
5. Галушкіна Т. П. Зелений порядок денний для України в просторовому вимірі: сценарії та інструменти: монографія. Львів : ННБК «АТБ», 2023. 290 с.
6. Галушкіна Т. П., Тафтай В. В. Національна та регіональна екологічна політика України: воєнні виклики та повоєнні загрози. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-439-2-6>
7. Jordan Andrew, Gravey Viviane. Environmental Policy in the EU: Actors, Institutions and Processes. 2021. URL: https://library.oapen.org/bitstream/id/e8c6dd21-cc45-4971-a775-9c1f5b973bf8/9780429402333_oachapter19.pdf
8. Justo-Hanani R., Dayan T. Environmental policy expansion in the EU: The intriguing case of bioinvasion regulation. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 2020. № 22 (3). P. 315–327.
9. Edwards A. Scientific expertise, and policymaking: the intermediary role of the public sphere. *Science and Public Policy*. 1999. Vol. 26 (3). P. 164.
10. Шкільняк М.М., Жовнірчик Я.Ф., Кривокульська Н.М. Організаційна компонента вдосконалення публічної служби. *Науковий журнал «Публічне управління та регіональний розвиток»*. 2024. № 26. С. 1177–1190.
11. Кобець Ю. Процес децентралізації як фактор розвитку місцевого самоврядування. *Науково-теоретичний альманах Грани*. 2022. Том 25. №6. С. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.15421/172274>
12. Майстро С.В. Державна екологічна політика як важлива передумова забезпечення резильєнтності територій в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України: зб. наук. пр.* Черкаси : Вид-во НУЦЗУ, 2025. Вип. 1 (22). С. 109–116. (Серія «Державне управління»). DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2025-1-12>
13. Мельник Л.Г. «Зелена» економіка (досвід ЄС і практика України у світлі III і IV промислових революцій): підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 463 с.
14. Смоляров А. Інноваційна трансформація екологічного характеру органів місцевого самоврядування. *Галузеві проблеми екологічної безпеки – 2024*: зб. матеріалів Міжнарод. наук.-практ. конф. за участю молодих науковців, 24 жовт. 2024 р. / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2024. С. 128–131.
15. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. Київ : НУХТ, 2022. 337с.
16. Публічна сфера міста: суб'єкти, практики, механізми (пере)форматування: монографія / О.З. Гудзенко, А.В. Демичева, О.І. Зубарева та ін.; за заг. ред. В.В. Кривошеїна, О.В. Ходус. Дніпро : Видавничо-поліграфічний дім «Формат А+», 2021. 264 с.
17. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (редакція від 31.10.2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
18. Кривокульська Н. М. Модернізація екологічної політики в контексті забезпечення сталого розвитку : дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Тернопіль, 2025. 427 с.

19. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25 червня 1991 року № 1264-XII (редакція від 08.08.2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>

20. Про управління відходами: Закон України від 20 червня 2022 року № 2320-IX (редакція від 31.10.2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>

References:

1. Bilan O. “Administrative and Legal Challenges of Implementing Ukraine’s Environmental Policy in the Context of Public Administration Reform”. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.2.33>
2. Holynska O. V., Bieloshapka T. V. (2020). “Actualization of Public Administration Issues in the Environmental Sphere: Global and National Dimensions”, *Publichne upravlinnia: tradytsii, innovatsii, hlobalni trendy*. Vyp. 2 (58). pp. 181–187.
3. Bobrovska O. Yu., Horobets Ya. V. “Improving Organizational and Economic Relations between State and Local Authorities as a Factor in Territorial Development”, *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia: zbirnyk naukovykh prats / redkol.: S. M. Serohin (holov. red.) [ta in.]*. Dnipro: DRIDU NADU, 2019. № 1 (40). pp. 118–129, available at: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01\(40\)/17.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01(40)/17.pdf)
4. Borysova O. V. “Environmental Powers of Local Self-Government Bodies of a Territorial Community”, *Akademichni vizii*. 2023. № 24, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/706>
5. Halushkina T. P. (2023). “The Green Agenda for Ukraine in the Spatial Dimension: Scenarios and Instruments”, *Monohrafiia*. Lviv : NNVK “ATB”, 290 p.
6. Halushkina T. P., Taftai V. V. “National and Regional Environmental Policy of Ukraine: Wartime Challenges and Post-War Threats”. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-439-2-6>
7. Jordan Andrew, Gravey Viviane. “Environmental Policy in the EU: Actors, Institutions and Processes”, 2021, available at: https://library.oapen.org/bitstream/id/e8c6dd21-cc45-4971-a775-9c1f5b973bf8/9780429402333_oachapter19.pdf
8. Justo-Hanani R., Dayan T. “Environmental policy expansion in the EU: The intriguing case of bioinvasion regulation”, *Journal of Environmental Policy and Planning*, 2020, № 22 (3), pp. 315–327.
9. Edwards A. (1999). “Scientific expertise, and policymaking: the intermediary role of the public sphere”, *Science and Public Policy*, Vol. 26 (3), pp. 164.
10. Shkilniak M. M., Zhovnirchuk Ya. F., Kryvokulska N. M. (2024). “The Organizational Component of Improving the Public Service”. *Naukovyi zhurnal “Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok”*, № 26, pp. 1177–1190.
11. Kobets Yu. (2022), “The Decentralization Process as a Factor in the Development of Local Self-Government”, *Naukovo-teoretychnyi almanakh Hrani*, Tom 25, № 6, pp. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.15421/172274>
12. Maistro S. V. (2025) “State Environmental Policy as an Important Prerequisite for Ensuring the Resilience of Territories in Ukraine”, *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy: zb. nauk. pr. Cherkasy : Vyd-vo NUTsZU*, Vyp. 1 (22), pp. 109–116 (Seriia “Derzhavne upravlinnia”). DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2025-1-12>
13. Melnyk L. H. (2018), “Green” Economy (EU Experience and Ukraine’s Practice in the Light of the Third and Fourth Industrial Revolutions)”, *Pidruchnyk*. Sumy : VTD “Universytetska knyha”, 463 p.
14. Smoliarov A. “Innovative Environmental-Oriented Transformation of Local Self-Government Bodies”, *Haluzevi problemy ekolohichnoi bezpeky – 2024 : zb. materialiv Mizhnar. nauk.-prakt. konf. za uchastiu molodykh naukovtsiv*, 24 zhovt. 2024 r. / Kharkiv. nats. avtomob.-dor. un-t. Kharkiv, 2024, pp. 128–131.
15. “Sustainable Development Strategy: European Horizons” [Electronic resource]: Textbook / I. L. Yakymenko, L. P. Petrashko, T. M. Dyman, O. M. Salavor, Ye. B. Shapovalov, M. A. Halaburda, O. V. Nychyk, O. V. Martyniuk, Kyiv: NUFT, 2022, 337 p.
16. “The Public Sphere of the City: Actors, Practices, and Mechanisms of (Re)Formatting”: Monograph / O. Z. Hudzenko, A. V. Demycheva, O. I. Zubarieva et al.; edited by V. V. Kryvoshein, O. V. Khodus, Dnipro: Vydavnycho-polihrafichnyi dim “Format A+”, 2021, 264 p.
17. “On Local Self-Government”: *Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR (redaktsiia vid 31.10.2025 roku)*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
18. Kryvokulska, N.M. (2025), “Modernization of environmental policy in the context of ensuring sustainable development”, *Diss. Dr.Sc.(Econ.)*, 08.00.03, Ternopil, Ukraine, 427 p.
19. “On Environmental Protection”: *Zakon Ukrainy vid 25 chervnia 1991 roku № 1264-XII (redaktsiia vid 08.08.2025 roku)*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
20. “On Waste Management”: *Zakon Ukrainy vid 20 chervnia 2022 roku № 2320-IX (redaktsiia vid 31.10.2025 roku)*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>

Дата надходження статті: 13.02.2026

Дата прийняття статті: 05.03.2026

Дата публікації статті: 13.03.2026