

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет

«Дніпровська політехніка»
Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студента Яшкіна Антона Володимировича

академічної групи 281м-22з-5

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Шляхи вдосконалення управління комунальною власністю громад в Україні»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Липовська Н.А.			
розділів:				

Рецензент:	Товмашенко Р.Ф.			
------------	-----------------	--	--	--

Нормоконтролер:				
-----------------	--	--	--	--

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему *«Шляхи вдосконалення управління комунальною власністю громад в Україні»*.
72 с., 1 рис., 1 табл., 78 використаних джерел.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОМУНАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ, КОМУНАЛЬНЕ МАЙНО, ВЛАСНІСТЬ ГРОМАД, УПРАВЛІННЯ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у сфері управління комунальним майном.

Предмет дослідження – шляхи вдосконалення управління комунальною власністю громад в Україні.

Мета дослідження – обґрунтування шляхів удосконалення управління комунальною власністю в умовах цифрової трансформації в Україні.

У першому розділі розкрито теоретичний базис та основу поняття «власність», розглянуто сутність та основні поняття комунального майна та об'єктів комунальної власності, визначено основні інструменти управління комунальним майном.

Другий розділ присвячено аналізу сучасного стану управління комунальною власністю громад, зокрема управління комунальною власністю у місті Дніпро.

У третьому розділі розкрито методичні шляхи удосконалення механізмів управління комунальними підприємствами, проведено аналіз ефективності системи управління комунальною власністю громад та органів самоврядування в комунальному секторі. Запропоновано напрями підвищення ефективності управління комунальною власністю громади в контексті міжнародного співробітництва та з урахуванням цифрової трансформації.

Сфера практичного застосування результатів роботи – діяльність органів місцевого самоврядування у сфері управління комунальною власністю. Результати дослідження можуть використовуватися для вдосконалення управлінських практик на місцевому рівні.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Ways of improving the management of communal property of communities in Ukraine». 72 pp., 1 figures, 1 tables, 78 used sources.

PUBLIC ADMINISTRATION, MUNICIPAL PROPERTY, COMMUNAL PROPERTY, COMMUNITY OWNERSHIP, GOVERNANCE, LOCAL GOVERNMENT, DIGITAL TRANSFORMATION

The object of research is social relations arising in the field of communal property management.

The subject of the study is ways of improving the management of communal property of communities in Ukraine.

The purpose of the study is to substantiate the ways of improving the management of communal property in the conditions of digital transformation in Ukraine.

In the first chapter, the theoretical basis and the basis of the concept of "property" are revealed, the essence and basic concepts of communal property and objects of communal property are considered, and the main tools of communal property management are defined.

The second chapter is devoted to the analysis of the current state of communal property management of communities, in particular communal property management in the city of Dnipro. In the third chapter, the methods and ways of improving the mechanisms of management of communal enterprises are disclosed, an analysis of the effectiveness of the management system of communal property of communities and self-government bodies in the communal sector is carried out. Directions for increasing the efficiency of community property management in the context of international cooperation and taking into account digital transformation are proposed.

The field of practical application of the work results is the activity of local self-government bodies in the field of communal property management. Research results can be used to improve management practices at the local level.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ГРОМАДИ.....	9
1.1.Власність – матеріальна основа системи взаємовідносин держави та суспільства	9
1.2.Поняття та особливості комунального майна та об’єктів комунальної власності.....	19
1.3.Мета, завдання та функції управління підприємствами комунальної власності	25
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ.....	30
2.1. Аналіз сучасного стану підприємств комунальної власності.....	30
2.2. Управління комунальною власністю у місті Дніпро.....	42
РОЗДІЛ 3. АЛГОРИТМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ.....	50
3.1.Шляхи розробки та вдосконалення інноваційних підходів і форм управління комунальним майном.....	50
3.2. Роль міжнародної співпраці в управлінні комунальною власністю територіальної громади.....	59
3.3.Удосконалення управління комунальною власністю в контексті міжнародного співробітництва.....	65
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Однією із важливих матеріальних засад місцевого самоврядування (далі – МС) є комунальна власність (далі – КВ), яка використовується для реалізації спільних інтересів жителів певної території та громади. В умовах реформування МС та розвитку процесів децентралізації, посилюється вплив системи управління КВ на добробут громадян.

Належне розмежування адміністративно-організаційних повноважень, непродуктивний розподіл та перерозподіл доходів і видатків між державою та місцевими бюджетами стали рушійними чинниками формування ефективної регіональної політики шляхом перерозподілу функцій, повноважень від центрального управління.

Децентралізація, тобто передача владних повноважень та бюджетів органами центральної влади на рівень регіонального та МС потребує наскрізної трансформації інструментів управління.

Задоволення потреб громади у комфортному житті, енергетичному, транспортному, медичному обслуговуванні, забезпеченні високого рівня життя населення, можливе лише за умови зміни підходів в комунікації з населенням.

Потреби населення обумовлюють якісну та безперебійну роботу комунальних підприємств, діяльність яких напряму залежить саме від обраних засобів управління.

Міжнародне співробітництво є ефективним напрямом інтеграції в європейське середовище. Очікуваний результат співпраці передбачає перейняття досвіду в соціально-економічній сфері, розвитку регіонів України, гармонійному розвитку територіальних громад, зокрема.

В умовах активного розвитку діджиталізації, важливою є цифрова трансформація методів урядування. Ефективна організаційна структура органів управління не можлива без ефективної трансформації методів та інструментів на всіх рівнях.

Застосування цифрових технологій в секторі КВ є невід’ємною

складовою ефективності. Від функціонування інституту КВ наряду залежить вирішення комплексних проблем, пов'язаних з підвищенням добробуту громадян, процвітання суспільства та перспективи розвитку територіальної громади.

Дослідження процесів МС та управління комунальним майном знайшли відображення у працях таких вчених як: Алексєєв В., Вакуленко В., Войтович Р., Лелюк М., Ольшанський О., Салій І., Сментина Н. та ін.

Проблема управління майновими комплексами КВ висвітлювалася в працях багатьох дослідників. Проте, комплексний аналіз наукової літератури показав, що темі особливостей управління комунальною власністю територіальної громади в контексті міжнародного співробітництва, не було приділено достатньої уваги.

Метою магістерської роботи є обґрунтування шляхів удосконалення управління комунальною власністю в умовах цифрової трансформації в Україні.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено наступні завдання:

- проаналізувати основи управління комунальним майном територіальної громади;
- обґрунтувати сутність та основні поняття комунальної власності;
- сформулювати мету, завдання та функції управління підприємствами комунальної власності;
- проаналізувати зарубіжний досвід управління комунальною власністю;
- визначити роль міжнародної співпраці в управлінні комунальною власністю територіальної громади;
- розглянути ефективність використання наявних методів управління комунальною власністю;
- визначити методи та шляхи удосконалення процесів управління об'єктами комунальної власності.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у сфері

управління комунальним майном.

Предметом дослідження є удосконалення управління комунальною власністю територіальної громади в умовах цифрової трансформації в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і виконання завдань були використані: загальнонаукові і спеціально-наукові методи пізнання, методи статистичного й економічного аналізу, системного підходу, порівняльного аналізу, прогнозування, моделювання та узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти та нормативно-правові документи України, наукові статті, матеріали наукових і науково-практичних конференцій, звітність щодо використання комунального майна міста Дніпра, статистично-аналітична звітність міста Дніпра.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність магістерської роботи полягає у можливості використання отриманих результатів в діяльність ОМС з метою підвищення ефективності управління комунальним майном.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, а також списку використаних джерел (загальна кількість – 78). Загальний обсяг дипломної магістерської роботи становить 83 сторінки комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ГРОМАДИ

1.1. Власність – матеріальна основа системи взаємовідносин держави та суспільства

Власність є одним з основних елементів побудови взаємовідносин між державою та суспільством, територіальною громадою і владою, територіальною громадою і громадянином. Протягом століть зазнавали переосмислення наукові теорії і підходи до державного управління, які до цього вважалися догматичними. Змінювалися форми державного устрою, одна політична формація змінювала іншу, але при цьому незмінним залишався ключовий елемент системи державного управління – власність – який, через тисячолітню практику застосування, продовжує суттєво впливати на побудову державно-управлінських відносин. Власність тісно пов'язана із суспільством, яке після тривалого періоду становлення, досягло рівня зрілості на предмет налагодження тісних управлінських взаємовідносин з державою на паритетних засадах. Аналогічно це стосується й держави. Зміна державних режимів та використання різних політичних систем довели необхідність зміни існуючих взаємовідносин із суспільством, що вимагає на сучасному етапі розвитку, побудови нової моделі державно-управлінських відносин у державі на принципово нових засадах з урахуванням цього важливого елемента.

Існує наукова думка: якщо державне управління прагне досягнути успіху, воно має забезпечити громадянам комфортні умови існування відповідно до тих настанов, які б додали державному регулюванню в очах населення легітимності. При цьому необхідно враховувати, що управління здійснюється не заради самого лише управління, а припускає матеріальні та фінансові ресурси для забезпечення безперервного функціонування найважливіших сфер соціального життя (В. Алексєєв, 2012). Тому, формуючи

думку про майбутній розвиток держави, суспільства, управлінські взаємовідносини між ними, побудову відповідної системи взаємовідносин в управлінні, варто взяти до уваги, що без визначення місця власності у цьому процесі неможливо досягнути того рівня відносин, який дозволить забезпечити паритетність між суб'єктом та об'єктом державного управління в Україні.

Вважається, що управління не є винятковим привілеєм держави, а саме поняття державного управління значно вужче, ніж поняття управління взагалі. Управляти – це, перш за все, задовольняти духовні та економічні інтереси таким чином, щоб управління мало загальнокорисний характер. Тобто, окремий індивід може управляти своєю власністю, якщо при цьому він враховує суспільний інтерес.

Власність є основою економічної діяльності держави та суспільства. Від ступеня розвиненості відносин власності та усвідомлення суспільством потреби оптимізації цих відносин залежить не лише рівень добробуту людини, а й саморозвиток суспільства, потенціал держави, її місце у світовому співтоваристві. Відносини власності динамічно розвиваються, а тому існування різних форм власності в усі історичні періоди обумовлювалось, з одного боку, економічними процесами, а з іншого – станом самого суспільства, результатами суспільного виробництва. Важливу роль у визначенні форм власності відіграє держава, яка через законодавство встановлює норми щодо права власності. На думку С.Тимченка, проблема власності і, зокрема, права власності є ключовою у системі взаємодії особи, держави та суспільства (С. Тимченко, 2002. с. 112-113). Без елемента власності у системі взаємовідносин подальший розвиток держави та суспільства з теоретичної точки зору можливий, тобто коли бажане видаватиметься за дійсне, але фактично – нездійснений. Ця істина перевірена століттями і не потребує аргументації, адже історія довела, що майже усі конфлікти виникають через власність, без якої вижити у цивілізованому світі видається неможливим.

Відносини власності є тими суспільними відносинами, які акумулюють

найголовніші соціальні зв'язки та процеси. Ці відносини становлять сутність системи виробничих відносин у суспільстві, «об'єктивно виконуючи соціальну функцію суспільної форми розвитку матеріальних продуктивних сил». Процес трансформації відносин власності охоплює усі сфери політичної та громадянської життєдіяльності суспільства. Тенденції розвитку цих відносин дають можливість прогнозувати формування і функціонування майбутнього соціально-економічного та державно-правового устрою українського суспільства, спрямування розвитку його виробництва на засадах економічної багатоманітності, тобто розмаїття форм власності, створення відповідної системи державного управління, заснованої не на командах та контролі, а на узгодженні інтересів громадян та створених ними об'єднань (В. Алексєєв, 2012).

Акцентуючи увагу на тому, що у сучасному світі людина не живе виключно своєю працею, у статті «Що таке поступ» (1903 р.) І.Франко зазначає: «Ми сіємо нині хліб на полях, управлених перед тисячами літ, живемо в домах, побудованих нашими батьками, дідами й прадідами, їздимо по дорогах та мостах, збудованих старинними римлянами або новочасними німцями, бельгійцями та італіянами, одягаємося в сорочки з американської бавовни, пряденої в Англії, тканой в Шлезьку, або в матерії, вироблювані в Франції, косимо стирийськими косами, краємо англійськими ножами, оремо німецькими плугами, наші жінки й дівчата носять на шиях французькі коралі або венеціанські скляні перли і т. п. І навпаки, наш хліб їдять німці, наше м'ясо – віденці та берлінці, наші покладки – парижани та лондонці, наші яблука йдуть до Будапешта та до Вроцлава. Що тут власність і чия вона? Все перемішане, все не є виключно нічье, все спільне, бо виплило зі спільної міжнародної праці» (Хрестоматія політологічних статей Івана Франка, 2006. с. 454).

У більшості відомих в історії держав громадянам надавалися права, що вимірювалися їхнім майновим становищем, і, таким чином, прямо заявлялося, що держава – це організація можновладців для захисту від незаможності. Це було в Афінах і Римі, з їх розподілом на майнові категорії, у середньовічній

феодалній державі, у якій ступінь політичного впливу визначався розмірами землеволодіння. Те саме знаходимо у виборчому цензі сучасних представницьких держав.

Власність є всередині кожної людини – це її внутрішній світ. За словами Дж. Локка, «кожна людина має певну власність у своїй власній особі. І на це ніхто, окрім неї, не має жодних прав. Ми можемо сказати, що труд її тіла і праця її рук належать саме їй. Все, що вона бере із наданого станом природи і що від цього стану залишається, людина з'єднує зі своїм трудом і, додаючи до цього щось, що є її власним, робить це своєю власністю» (Дж. Локк, 2001. с. 145). Для задоволення власних потреб людина використовує власність і, одночасно, намагається максимально накопичити її як внутрішньо (нематеріальна власність), так і зовнішньо (матеріальна власність). Для людини суттєвої різниці між ними не існує, адже і в першому, і другому випадку – це елемент її життєзабезпечення. Саме в цьому полягає сутність власності для людини, яка має можливість розпоряджатися своїм надбанням як на свою, так і на загальну користь. При цьому, загальну користь необхідно пов'язувати з розвитком суспільних відносин. Адже, чим активніше особа співпрацює з іншими людьми і, завдяки чому, через спільні зусилля, розширюються межі використання суспільного надбання – спільної власності, тим вищим є рівень життєзабезпечення суспільства.

Власність формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, за сприятливих і несприятливих умов. Можливо, з часом власність буде замінено на більш вагомий елемент статку, чого не варто випускати з поля зору. Але для людини вона завжди залишатиметься вагомим чинником, у яку б форму її не втілювали.

Справедливий розподіл власності та ефективне її використання для життєзабезпечення суспільства певною мірою залежить від нормативно-правового забезпечення.

Теоретики державного управління висвітлюють питання власності з позиції суспільних відносин, акцентуючи увагу на державно-управлінських

процесах, що відбуваються завдяки наявності матеріальної основи (В.Алексєєв, 2012). М.Тетчер зазначає, що віра у гідність особистості, у те, що держава повинна слугувати, а не господарювати, у право власності та незалежність – є основними цінностями, які підтримує Захід (М.Тетчер, 2003. с. 33). Власність можна визначити як сукупність суспільних відносин, які складаються у процесі володарювання, користування та розпорядження майном (В.Алексєєв, 2012). Відносини власності – не тільки приватної, але й суспільної, державної, відомчої, кооперативної, змішаної – та розподіл праці є соціальною основою державного формалізму. Через умовне переплетіння матеріальних інтересів людей з відносинами власності та розподілом праці виникає бюрократизація організаційно-управлінських схем, юридичних принципів і законодавства, властивих певній державі, а публічність проявляється, перш за все, у тому, що державне управління забезпечує дотримання загальних інтересів, маючи у своєму розпорядженні «публічну» матеріальну основу – державне майно.

Власність – це один із найважливіших видів відносин між людьми, що визначає суспільний статус та соціальні можливості, у тому числі, участь в управлінні суспільством (А.Колодїй, 2002. с. 52). Об'єктивну основу громадянського суспільства складають суспільні відносини, зокрема, економічні та майнові. Навіть за часів первіснообщинного ладу існували норми права, що регулювали відносини власності (В. Цветков, 2004. с. 48). Власність є основою не лише виробничих та економічних, а й державно-управлінських відносин – головної ланки системи суспільних відносин, що визначає і пов'язує в єдине ціле усі інші відносини. За словами Н.Нижник, вони визначають основні риси управління, оскільки відображають багатогранну систему взаємовідносин між людьми, колективами, галузями, регіонами з використанням засобів та результатів праці у процесі виробництва, обміну, споживання, а також гаму політичних, економічних та державних інтересів. Саме поняття «влада» сьогодні важко відокремити від поняття «власність». Основу стійкості влади становить власність. Сила влади

пропорційна наявності власності. Проте, така залежність не проста і не прямолінійна, вона виникає не як щось задане, зумовлене, а лише у процесі взаємної еволюції держави та суспільства. Тому наукове обґрунтування закономірностей розвитку державних процесів та управлінських явищ повинно здійснюватися, виходячи з відносин власності (Н.Нижник, 1995. с. 152).

Теорія і практика державного управління мають взаємодоповнювати одна одну, а не концентруватися лише на загальних засадах без урахування матеріальної складової системи взаємовідносин держави та суспільства – власності. Без матеріальної складової та конкретизації управлінських процесів, націлених на життєзабезпечення суспільства, теоретичні підходи у сфері державного управління приречені залишатися загальнотеоретичними постулатами, непристосованими до практичного застосування. Отже, можна зробити висновок, що власність – це не просто один з елементів, а матеріальна основа системи взаємовідносин держави та суспільства в управлінні. Якщо у держави немає достатньої кількості майна для забезпечення життєдіяльності суспільства, про який подальший розвиток суб'єкта та об'єкта державного управління можна вести мову? Аналогічно це стосується і суспільства: якщо у суспільства немає власності, воно ніколи не стане на один рівень з державою, адже взаємовідносини передбачають не лише зв'язки, а й наявність матеріальної складової. Висока матеріальна забезпеченість народу є найважливішою умовою реальної демократії. Адже лише матеріально незалежна людина може використовувати усі можливості демократії (В.Цветков, 2007. с. 73).

У результаті проведеного аналізу існуючих наукових досліджень можна дійти висновку, що власність, як правило, розглядається з матеріальної точки зору або – як виключно економічна категорія. Водночас, найважливіше її призначення полягає у формуванні та налагодженні тісних взаємовідносин держави та суспільства в управлінні. Але замість пошуку нових підходів у сфері відносин власності та застосування інноваційних моделей

взаємовідносин держави і суспільства в управлінні, в основі яких має бути закладений принцип безпосереднього управління власністю громадянами, науковці продовжують вести дискусії про переваги приватної форми над суспільною та звертають увагу на необхідність «удосконалення» не функціонуючої належним чином системи державного управління в Україні.

Відсутність системи й механізму взаємовідносин суб'єкта та об'єкта державного управління, а також структур публічного управління, здатних виступати організуючим чинником на рівні громади – основи громадянського суспільства в Україні, призводить до невизначеності відносин у цій сфері. Водночас, на рівні територіальних громад існують також проблеми, пов'язані не лише з питаннями власності, а й, взагалі, з перспективами щодо подальшого суспільного розвитку. Таке становище спонукає до необхідності пошуку нових форм власності, застосування яких дозволить забезпечити життєдіяльність населених пунктів та створити відповідні умови для налагодження тісних управлінських взаємовідносин між державою та суспільством в Україні.

На певному етапі розвитку української державності з таким становищем можна було примиритися, враховуючи, насамперед, відсутність практичних підходів до побудови системи взаємовідносин між державою та суспільством в управлінні. Але за наявності практичних результатів, отриманих у процесі застосування нової форми власності та нових структур публічного управління (В. Алексєєв, 2005; 2007), видається доцільним розпочати процес переходу до нової системи взаємовідносин суб'єкта та об'єкта державного управління. Загалом цей процес має стати основним фактором для формування громадянського суспільства в Україні та демократизації процедури прийняття управлінських рішень, що, відповідним чином, позначиться на подальшому розвитку української державності на засадах прямого народовладдя.

Для цього на першому етапі треба позбутися стереотипу, що держава перебуває над суспільством або суспільство над державою. Звісно, для того, щоб суспільство стало на один рівень з державою, треба докласти відповідних зусиль як з боку територіальних громад, так і з боку держави. З метою

досягнення логічного співвідношення у системі взаємовідносин держави та суспільства в управлінні, доцільно виробити новий підхід до державного управління, при якому елементи взаємодіятимуть в управлінні на паритетних засадах. Натомість, якщо у цьому процесі не враховуватимуть провідну роль духовності та власності, очікуваний результат, у кращому випадку, буде мінімальним.

На другому етапі доцільно зосередити увагу на основних елементах системи взаємовідносин держави та суспільства в управлінні – духовності та власності, за допомогою яких має відбуватися взаємопроникнення суб'єкта та об'єкта державного управління. При цьому, необхідно усвідомити, що життєдіяльність територіальних громад, які є основою громадянського суспільства в Україні може бути реально забезпечена за наявності спільного майна держави та територіальних громад, а також вона багато в чому залежить від створення відповідних умов для його ефективного використання. Проводити будь-яку реформу у сфері державного управління в Україні без урахування зазначених умов недоречно, адже, не розв'язавши ці проблеми, немає потреби висувати інші вимоги, що не забезпечені матеріально. Варто також звернути увагу на те, що рішення стосовно новацій у сфері державного управління, прийняті без урахування відносин власності, є необґрунтованими та недалекоглядними. Вони не приносять користі громадянам, а лише створюють додаткові прецеденти на місцях, що призводить до протистояння між громадянами та структурами державного управління.

На третьому етапі доцільно визначитися, яка з форм власності є оптимальною для налагодження тісних управлінських взаємовідносин держави та суспільства в Україні. Переведення цього процесу у практичну площину дозволить застосувати не лише нові методи та моделі управління, в основу яких покладено вітчизняний та зарубіжний досвід, а й принципи життєзабезпечення громад, що практикувалися у далекому минулому. Натомість, намагання деяких науковців довести необхідність дослідження переважно зарубіжного досвіду та спроби його впровадження на вітчизняному

ґрунті, без урахування цих принципів та взаємовідносин, не виходять за межі суто теоретичних міркувань. Тому, мешканці населених пунктів без особливого ентузіазму спостерігають за черговими спробами застосувати на місцевому рівні теоретичні розробки без урахування основного елементу системи взаємовідносин держави та суспільства в управлінні – спільної власності територіальних громад і держави, що дозволило б перейти від теорії до практичної реалізації.

Серед науковців останнім часом переважає думка, що приватна власність превалює над спільною та суспільною власністю. Є і протилежні погляди. Широко відомо положення про те, що лише суспільна власність може забезпечити фундамент для подолання відчуження людини від засобів виробництва і, таким чином, зробити можливими свободу і рівність між людьми. Крім цього, вважалося, що необхідною умовою існування демократичного суспільства є контроль над економічними силами через громадську власність, що передбачає провідну роль колективно організованої держави. Заперечуючи роль держави у досягненні соціальної емансипації, радикальні реформатори державного соціалізму відмовлялися від колективного принципу дії, відкриваючи, тим самим, дорогу для індивідуальної конкурентної діяльності.

Логічним кроком після приватизації державної соціалістичної власності, на думку С.Тимченка, був перехід до громадської (суспільної) і лише згодом – до приватної власності громадян. Натомість, формально – рівноправний, а фактично несправедливий розподіл власності за приватизаційними майновими сертифікатами не дозволив сформувати стійку соціальну групу власників – середній клас, який мав стати основою стабільності суспільства. У розвинутих країнах світу, поряд з приватною, отримують поширення різні види персоніфікованої власності. Однак, в Україні основою формування громадянського суспільства, на думку науковця, може стати лише розвинута приватна власність. При цьому, вона має носити «соціальний характер, існувати не як самоціль, а як динамічне явище, що створює основу

економічного зростання і соціального благополуччя» (С. Тимченко, 2002. с. 128-129). На думку В. Алексеева, існують кілька причин, аби не погодитися з таким твердженням (В.Алексеев, 2012).

Формування громадянського суспільства відбудеться внаслідок усвідомлення суспільством своєї ролі у державному управлінні на паритетних засадах з державою. Цей процес напряду залежить від застосування такої форми власності, що дозволить максимально зблизити суб'єкт та об'єкт державного управління. Завдяки використанню лише приватної форми власності, можна на певний період, забезпечити взаємовідносини між людиною і людиною, між людиною і державою, але для взаємовідносин держави та суспільства має бути застосована зовсім інша форма власності. Можна навіть припустити, що на перших етапах, в окремих населених пунктах України, приватний сектор забезпечить належний рівень надання управлінських послуг. Насамперед, це стосується міст, сіл та селищ, де розташовані потужні промислові підприємства, або прилеглі до населених пунктів території, де є природні ресурси.

Водночас, необхідно враховувати наявність загальнодержавної проблеми, суть якої полягає у забезпеченні належного рівня життєзабезпечення в інших населених пунктах, де в силу певних причин і не завжди об'єктивних обставин, відсутні такі умови. Мова йде, у тому числі, про безвідповідальне ставлення деяких посадових осіб органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) до майна КВ, яке, в силу необ'єктивних причин, було втрачено для громади через необґрунтовану приватизацію та відчуження. При цьому, посадові особи місцевих органів виконавчої влади та ОМС навіть не намагаються призупинити цей процес, а навпаки, максимально сприяють приватним структурам у реалізації планів, суть яких полягає у позбавленні територіальних громад матеріальної основи – майна як державної, так і комунальної форми власності.

У зв'язку з цим, виникають цілком логічні запитання. Якщо в Україні приватизовано та відчужено більшість об'єктів державної та КВ, то за рахунок

чого передбачається забезпечувати життєдіяльність територіальних громад, а також утримувати відповідні структури державного управління та ОМС? За відсутності змістовних повноважень у сфері відносин власності, у чому саме полягатиме призначення та роль органів державного управління для держави та, чи потрібні у такому разі ОМС суспільству? Поряд із цим, виникає ще одне запитання: яка з форм власності дозволить державі та суспільству відчувати себе самостійними і незалежними від приватних управлінських структур, які прагнуть викупити залишки державної та КВ і, у такий спосіб, повністю взяти під свій контроль економіку України (В.Алексєєв, 2012).

1.2. Поняття та особливості комунального майна та об'єктів комунальної власності

Комунальна власність (далі – КВ.) зародилась наприкінці 18-го століття. Інституціоналізація КВ відбувалася до початку 1990-х рр., виокремлення комунальної як форми державної власності відбулося в період з 1990 по 1996 рр. (ЗУ «Про власність» від 07.02.1991 р. № 697-ХІІ).

В Україні майно КВ сформовано шляхом його безоплатної передачі із загальнодержавної до комунальної власності (ЗУ). Починаючи з 1996 року, КВ існує як окрема, відділена від державної власності, форма господарського управління.

У статті 60 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997) зазначено, що державне майно «КВ», що було розподілене між А-ТО, має повноцінно забезпечувати гідні людські умови життя, праці та відпочинку.

Комплекс прав власника майна, що перебуває в КВ захищається законом на рівних умовах з іншими формами власності.

Для побудови системи управління об'єктами КВ, спершупотрібно чітко визначитись з поняттям та особливостями комунального майна та об'єктів КВ.

КВ є невід'ємною частиною ресурсів розвитку місцевої економіки. У статті 142 Конституції України та в статті 16 ЗУ «Про місцеве

самоврядування в Україні» визначено об'єкти КВ, до яких віднесено рухоме і нерухоме майно, земля, природні ресурси, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, майнові права, результати виконаних робіт, надані послуги, результати інтелектуальної, творчої діяльності, інформація, а також інші речі, цінні папери, матеріальні і нематеріальні блага, які на праві власності належать територіальній громаді. Отже, інститут КВ є матеріальною та фінансовою основою МС.

В Україні право КВ – право територіальної громади володіти, користуватися, розпоряджатися майном на власний розсуд в інтересах певної громади, делеговано відповідним радам, які від імені мешканців певної спільноти, мають права суб'єкта КВ.

Особливістю КВ є її самостійність. КВ є однією з матеріальних основ місцевого самоврядування, яка представлена комунальним майном.

Проектом ЗУ «Про комунальну власність в Україні» (2617, 2008) визначено, що річ, сукупність речей, а також майнові права та обов'язки, які належать до КВ територіальної громади та використовуються для забезпечення економічного і соціального розвитку відповідної території, мають визначення комунального майна.

Так, Статтею 13 Конституції України визначено, що земля, її надра, атмосферне повітря, водні та інші природні ресурси, які знаходяться в межах території України, природні ресурси її континентального шельфу, виключної (морської) економічної зони є об'єктами права власності українського народу, які перебувають у повному господарському віданні чи оперативному управлінні районних і обласних рад.

За допомогою функціонування об'єктів КВ реалізуються спільні інтереси жителів певної територіальної громади. Але для належного функціонування комунального майна задля забезпечення прав населення на сучасну медицину й освіту, доступні та якісні адміністративні, комунальні, соціальні послуги, нормальні дороги, чисті й освітлені вулиці, ОМС мають мати широкі повноваження і достатньо коштів, щоб бути спроможними

вирішувати усі місцеві питання і нести за це відповідальність.

Для цього в 2014 році розпочата Українська реформа МС – реформа децентралізації, один із найважливіших постмайданних трансформаційних проєктів.

Децентралізація – передача повноважень та фінансів від державної влади якнайближче до людей – ОМС. В основу цієї політики закладено найкращі світові стандарти суспільних відносин та положення Європейської хартії МС (Європейська хартія місцевого самоврядування), які визначають, що ОМС є однією з головних основ будь-якого демократичного режиму, а право громадян на участь в управлінні державними справами є одним з демократичних принципів.

Преамбула Європейської хартії МС дублює основну ідею існування ОМС в межах реформи децентралізації, зокрема наділення їх реальними повноваженнями з метою забезпечення ефективного та близького до громадянина управління.

Сьогоднішня децентралізація в Україні поєднує ряд окремих реформ, що стосуються різних аспектів міського й сільського політичного та соціального життя. Із цього випливає необхідність існування ОМС, які мають створені на демократичній основі органи, уповноважені приймати рішення, і широку автономію щодо своїх повноважень, шляхи і засоби здійснення цих повноважень, а також ресурси, необхідні для їх виконання.

Комунальним об'єктом є майно, яке належить до комунальної власності певної територіальної громади, щодо якого нормативним актом міської або сільської ради визначено орган управління та балансоутримувача даного майна, для здійснення управлінських рішень з метою ефективного його використання (для власних потреб, для передачі в оренду).

В загальному розумінні, об'єкти права КВ представлені:

- соціальним житловим фондом населеного пункту;
- майном місцевих органів влади;
- місцевими фінансами;

- установами пасажирського автотранспорту;
- установами освіти і охорони здоров'я;
- об'єктами, за допомогою яких здійснюється комунальне обслуговування населення, підприємств і організацій території;
- спорудами і мережами водопостачання, тепlopостачання, електропостачання, інженерна інфраструктура, підприємства та організації місцевого підпорядкування і тому подібне.

Відповідно до Проекту ЗУ «Про комунальну власність в Україні», до об'єктів виключно комунальної власності відносять:

- майно, призначене для електро-, тепло-, газо- і водопостачання населення, водовідведення, постачання населення паливом, для освітлення вулиць населених пунктів;
- автомобільні дороги загального користування, мости та інші транспортні інженерні споруди, а також майно, призначене для їх обслуговування;
- житловий фонд соціального використання для забезпечення незаможних громадян, а також майно, необхідне для утримання житлового фонду;
- пасажирський транспорт та інше майно;
- майно, призначене для попередження і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій в межах територіального утворення;
- об'єкти, а також пожежне обладнання та спорядження, призначені для забезпечення первинних заходів з гасіння пожеж;
- бібліотеки;
- майно, призначене для організації дозвілля;
- об'єкти культурної спадщини (пам'ятки історії та культури) місцевого значення, розташовані в межах територіального утворення;
- майно, призначене для розвитку у територіальному утворенні масової фізичної культури і спорту;
- майно, призначене для організації благоустрою та озеленення

території;

- майно, призначене для збору та вивезення побутових відходів та сміття;
- майно, включаючи земельні ділянки, призначені для організації ритуальних послуг і утримання місць поховання;
- земельні ділянки, віднесені до КВ територіальної громади;
- відокремлені водні об'єкти територіального утворення;
- ліси, розташовані в межах населених пунктів територіального утворення.

Різновекторні підходи у трактуванні сутності КВ, її призначенням та функціями можна пояснити значною кількістю форм КМ. Н.В. Сментина наступним чином упорядковує форми комунальної власності (рис. 1.1) (Н.Сментина, 2006):

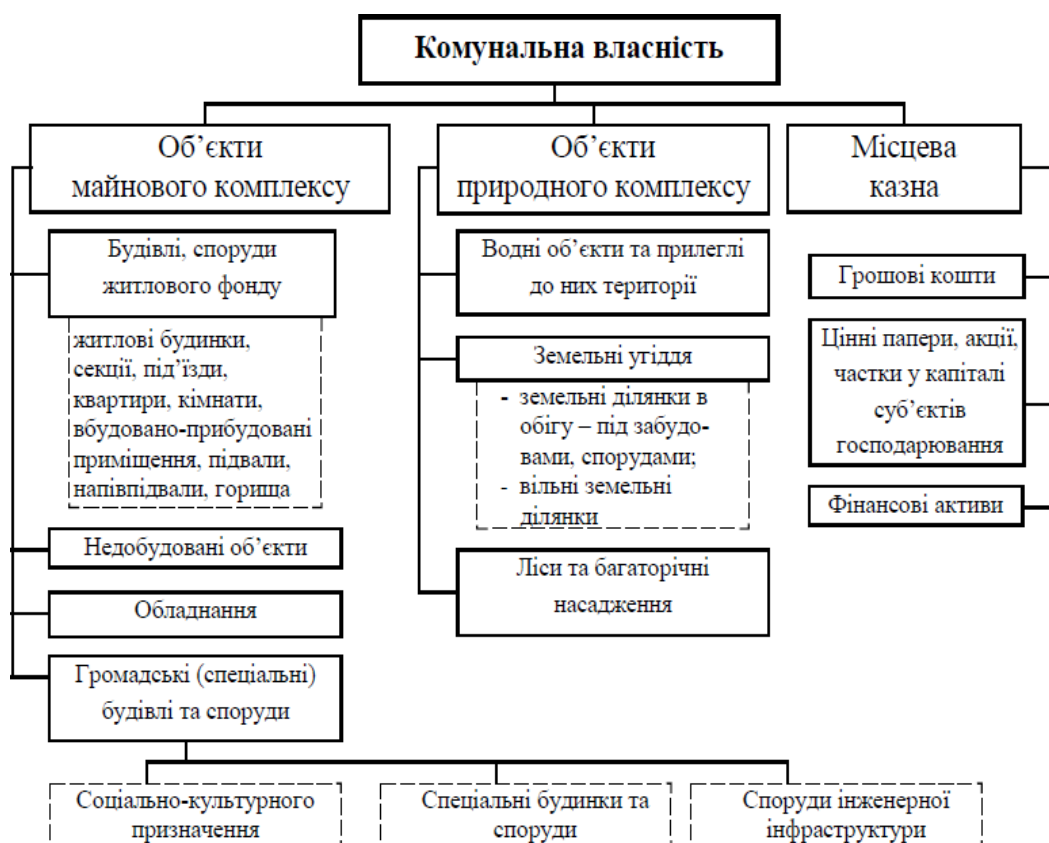


Рис. 1.1. Класифікація об'єктів КВ*

* Джерело: [Сментина, 2006].

Відчуження вище зазначених об'єктів можливе лише за окремо

визначених умов, перелік яких визначено статутом територіальної громади (Закон України «Про оренду державного та комунального майна»).

Інституційний підхід трактує КВ через дві функції: як наповнення бюджету та соціальне забезпечення. У процесі використання комунального майна домінує соціальна орієнтація, тобто спрямування на розвиток соціальної інфраструктури.

Призначення КВ полягає у задоволенні потреб місцевого населення, відповідно до чого така власність може бути прибутковою (використання якої дозволяє отримати додаткові блага), нейтральною (забезпечує лише покриття витрат на її утримання), дотаційною (вимагає додаткового фінансування) (О.Глинська, 2012).

Управління об'єктами права КВ здійснюється ОМС, які представлені районними та обласними радами, та уповноваженими ними органами. Діяльність органів управління спрямована на реалізацію права КВ територіальних громад, яка здійснюється в межах та у порядку, визначених законодавством України і актами ОМС. Вони мають право передавати майно фізичним і юридичним особам, державним органам у тимчасове чи постійне користування, з метою забезпечення ефективного використання такого майна, відповідно до своїх компетенцій.

У статті 143 Конституції України визначено повноваження ОМС, а саме:

- право управляти майном, що є в КВ;
- затверджувати програми соціально-економічного і культурного розвитку та контролювати їх виконання;
- затверджувати бюджети відповідних А-ТО та контролювати їх виконання;
- встановлювати місцеві податки і збори відповідно до закону;
- забезпечувати проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів;
- утворювати, реорганізовувати та ліквідувати комунальні підприємства, організації і установи, а також здійснювати контроль за їх

діяльністю;

– вирішувати інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції.

Відтак, можемо зробити висновок. КВ, як вид суспільної/публічної власності є засобом виконання ОМС своїх завдань та функцій. У такому контексті КВ є децентралізованою формою власності Українського народу, управління якою від імені та в інтересах територіальних громад здійснюють відповідні ОМС.

1.3. Мета, завдання та функції управління підприємствами комунальної власності

Управління КВ є складним процесом, що складається з декількох етапів. Процес управління КВ передбачає інвентаризацію об'єктів КВ, їх оцінку, ведення обліку їх використання, аналіз можливостей ефективного використання комунального майна, планування такого використання, контроль, правове регулювання процесу управління КВ тощо (Б.Адамов, 2004).

Інститут КВ – це базовий інститут місцевих фінансів. Від ефективності управління та правового регулювання суттєво залежить формування дохідної частини бюджету територіальних громад.

На першому етапі становлення інституту КВ було визначено об'єкт КВ, а саме, кошти місцевих бюджетів, житловий фонд, заклади освіти, торгівлі, охорони здоров'я, транспорт, системи зв'язку та інше майно, призначене для розвитку відповідної території (Т.Барабаш, 2015).

Об'єкти КВ є основними ланками, через які ОМС впливають на соціально-економічний розвиток території та поповнення місцевих бюджетів. Національне багатство залежить не стільки від матеріальних ресурсів, скільки від їхнього використання.

КВ надається органам управління на праві оперативного управління, а

їхня діяльність фінансується з місцевого бюджету. Міське господарство є складним об'єктом управління, що має у своєму складі різні за характером і підлеглистю підрозділи, що надають населенню житлові й комунальні послуги.

Метою діяльності органів управління КВ є якісне функціонування підприємств комунальної форми власності, спрямоване на задоволення відповідних потреб населення та збільшення дохідної частини бюджету.

Комунальні установи та підприємства мають своєчасно надавати послуги населенню, так як це на пряму впливає на життєдіяльність територіальної громади. ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» визначено перелік об'єктів КВ, правомірність ОМС, порядок користування та розпорядження такими об'єктами, повноваження виконавчих органів щодо управління КВ, визначає підстави набуття права КВ, державні гарантії захисту КВ.

Перелік першочергових послуг, які мають надавати комунальні підприємства зазначено нижче:

- утримання та ремонт житлових будинків та споруд, прибудинкових територій;
- комунальні послуги:
 - 1) водопостачання та водовідведення;
 - 2) тепlopостачання;
 - 3) електропостачання;
 - 4) газопостачання;
 - 5) вивезення відходів;
- благоустрій міста – раціональне використання міського простору, озеленення, санітарне очищення тощо);
- дорожнє господарство – утримання та ремонту автомобільних доріг, мостів і шляхово-транспортних споруд, тощо;
- зовнішнє освітлення;
- ритуальне обслуговування (О.Батанов, 2010).

Послуги надаються за рахунок наявності в розпорядженні споруд,

будівель, систем і служб, необхідних для функціонування галузей матеріального виробництва та забезпечення умов життєдіяльності суспільства, які регулюються нормативними характеристиками здатності задоволення встановлених потреб споживачів відповідно до законодавства.

Існують норми, які встановлюють кількісні показники споживання житлово- комунальних послуг, затверджені згідно із законодавством відповідними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, які відповідають за ефективність вироблення та надання комунальних послуг, з урахуванням соціальних, економічних, природно- кліматичних та інших умов регіонів та населених пунктів.

Сьогодні потреба в ефективному управлінні комунальним майном стає першочерговою, адже підприємства КВ є не тільки постачальниками соціальних послуг, таких як: світло, вода, тепло тощо, але й як укриття для армії України.

Тому, спираючись на ресурсно-фінансовий потенціал, потреби населення перед ОМС постають наступні завдання:

- оптимізація структури КВ, шляхом зміни підходів щодо управління, з метою забезпечення економічного зростання;
- забезпечувати належний стан місцевої інфраструктури;
- слугувати інтересам комплексного розвитку територій як єдиного соціально-економічного організму;
- забезпечення комфортного проживання мешканців,
- раціональне використання рухомого й нерухомого майна, земельних ділянок та інших ресурсів, що перебувають у КВ;
- збільшення інвестицій в новітні технології, які допоможуть оперативному управляти майном для більш якісного та швидкого задоволення потреб населення, щодо отримання соціальних послуг та послуг щодо можливості оренди майна, з залученням інвестицій та фінансування;
- здійснювати комунальне обслуговування населення, підприємств і організацій території;

- забезпечувати передачу в оренду майна;
- організувати процес (приватизації) майна;
- здійснювати оперативне управління комунальним майном;
- координувати та контролювати діяльність балансоутримувачів щодо ефективного використання та утримання комунального майна;
- здійснювати облік комунального майна, організувати інвентаризацію;
- опубліковувати інформацію щодо вільних об'єктів, які будуть передаватися в оренду або приватизацію (О.Жулин, 2020).

Від якості виконання вищезазначених завдань залежить рівень життя населення.

Визначившись із поставленими завданнями, звертаємо увагу на функціонал, в межах якого знаходяться ОМС.

Відповідно до п. 30 статті 26 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні», однією із виключних компетенцій місцевої ради є вирішення на сесії питання про встановлення для підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності, розміру частки прибутку, яка підлягає зарахуванню до місцевого бюджету.

Комунальні підприємства в Україні мають самостійні фінансові баланси, їхні рахунки не об'єднуються з бюджетними рахунками ОМС. Частина комунальних закладів не має самостійних банківських рахунків, а тільки субрахунки. Серед них можуть бути комунальні заклади освіти, школи, дитячі садки, лікарні тощо.

Функції МС, під якими розуміють основні напрями діяльності територіальних громад, ОМС по вирішенню завдань МС, є:

- залучення населення до участі у вирішенні питань місцевого та загальнодержавного значення;
- володіння, використання та управління КВ;
- забезпечення комплексного соціально-економічного та культурного розвитку відповідної території;

- надання соціальних послуг населенню;
- забезпечення законності, громадської безпеки, правопорядку, охорона прав, свобод і законних інтересів громадян;
- соціальний захист населення, сприяння працевлаштуванню громадян; захист прав МС.

Слід зауважити, що з визначеним функціоналом є і ряд обмежень, які напряду впливають на розвиток управління КВ:

- відсутність кінцевого власника активів, зацікавленого в бережному тарациональному використанні майна;
- здійснення прихованих дій щодо розпорядження та використання майна;
- слабка зацікавленість управлінців за кінцевий позитивний результат, через відсутність необхідних знань та навичок в керівників;
- відсутності суворого, професійного контролю над роботою управлінців;
- відсутність мобільності в більшості містян, щодо участі в процесах управління комунальним майном.

Вищезазначене характеризує перепони ефективного виконання повноважень управлінців комунального сектору. При цьому, головною причиною більшості невдач під час реалізації програми, спрямованої на підвищення ефективності є велика кількість помилок спричинених невідповідністю програм управління з функціоналом управлінців.

Головними вимогами щодо управління КВ з позиції ефективності управління є максимально збалансоване поєднання принципів економічної ефективності та соціальної відповідальності ОМС за забезпечення життєдіяльності територіальних громад.

Отже, основною метою управління КВ є максимально якісне задоволення як соціальних так і економічних потреб для повноцінного життя громадян.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз сучасного стану підприємств комунальної власності

Інститут КВ – один з базових інститутів місцевих фінансів. У зарубіжних країнах цей інститут суттєво впливає на формування доходів ОМС, а також на ефективність місцевих фінансів шляхом запровадження сучасних форм його використання. КВ в Україні проходить процес становлення одночасно з роздержавленням всього суспільного життя, муніципалізацією місцевого управління, пошуком його адекватних форм і засобів реалізації.

Відсутність державницької позиції з приводу ефективного використання державної та КВ в Україні, перешкоджання з боку посадових осіб місцевих органів виконавчої влади та ОМС стосовно конструктивних пропозицій з ефективного використання та управління комунальною та спільною власністю територіальних громад, недалекоглядна кадрова політика – усі ці фактори не сприяють налагодженню тісних взаємовідносин держави й суспільства і не приносять відчутних результатів в економічній, політичній та духовній сферах відносин. Показовим прикладом ставлення до проблем у сфері відносин власності є відсутність закону про КВ, прийняття якого розтягнулося на 15 років. Водночас, варто визнати, що навіть після його застосування, кардинальних змін не відбудеться, радше навпаки – це прискорить ліквідацію майна спільної власності в Україні, адже ініціатори законопроекту планують передати його на рівень обласних та районних рад, а не територіальних громад.

Для того, щоб суспільство мало можливість виступати рівноправним партнером держави, йому необхідно мати матеріальну основу – громадівську власність, що була б виключною власністю територіальної громади, яка не підлягає ані продажу, ані відчуженню, ані приватизації. На відміну від майна комунальної та державної власності, ця форма власності, з точки зору

закладених принципів та методів управління, має набагато більший ступінь захисту, а її застосування дозволить практично приступити до створення системи взаємовідносин держави та суспільства в управлінні (В. Алексєєв, 2012).

З урахуванням основних тенденцій розвитку управління КВ в Україні [9, с. 235-253; 16, с. 143-157], громадівська власність, що має багатофункціональний характер, з позиції управлінського аспекту може бути сформована:

- по-перше, виключно за рахунок мешканців відповідного населеного пункту;
- по-друге, у разі передачі ОМС майна КВ або окремих об'єктів спільної власності на рівень громади на безоплатній основі;
- по-третє, у разі передачі об'єктів державної власності або частини державного майна, що перебуває в акціонерних товариствах, розташованих на території відповідного населеного пункту;
- по-четверте, у разі передачі приватними структурами на безоплатній основі або за часткову оплату об'єктів, що мають стратегічне значення для життєдіяльності відповідного населеного пункту, які було приватизовано або викуплено у громади;
- по п'яте, за результатами судових рішень щодо майна, яке було незаконно отримано у результаті приватизації, відчуження та викупу за знижену вартість.

Після фактичного знищення КВ на місцевому та регіональному рівнях реальною тенденцією для формування власності громади є перша з них, тобто за рахунок внесків та майна мешканців населених пунктів. Безумовно, не можна повністю виключати й інші тенденції. Наприклад, створення громадівської власності за рахунок державної власності стане важливим етапом розвитку державно-суспільних відносин. Цей важливий крок з боку держави дозволить пришвидшити перехід до громадівсько-державного управління, за яким логічно почнеться наступний етап – налагодження тісних

управлінських взаємовідносин суспільства та держави в Україні. На думку В. Алексеєва, цей процес має відбуватися не шляхом передачі певних функцій на рівень існуючих структур управління, не здатних забезпечити ефективне управління, а передбачає абсолютно інший підхід, що полягає у застосуванні нових структур публічного управління, за допомогою яких здійснюватимуться організаційні заходи для залучення громадян до управління власністю громади та вирішення інших питань життєдіяльності у контексті майбутнього розвитку на засадах поєднання державного та громадівського управління в Україні.

Наскільки виправданий цей крок з точки зору перспектив подальшого розвитку української держави та становлення громадянського суспільства, безумовно, доведе лише практика впровадження цього елементу в систему взаємовідносин держави та суспільства в управлінні. При цьому, можна з упевненістю зазначити, що на тлі фактичного знищення матеріальної основи держави – державної власності та матеріальної основи територіальних громад – КВ, не виникає жодних сумнівів, що налагодження тісних управлінських взаємовідносин держави та суспільства в Україні відбудеться із застосуванням запропонованих новацій. З часом суспільство остаточно усвідомить таку необхідність, що приведе до переосмислення його місця та ролі у процесі подальшого розвитку держави. Процес переходу до нової форми взаємовідносин суб'єкта та об'єкта державного управління в Україні відбудеться на демократичних засадах.

Водночас, треба визнати, що маючи негативний практичний досвід використання КВ, який довів, що без застосування системного підходу до цієї проблематики та за відсутності розгалуженої системи управління власністю в Україні, здійснити його на сучасному етапі розвитку досі не наважується ані держава, ані суспільство. Адже для того, щоб узяти на себе відповідальність за належне використання власності, суспільство в особі територіальних громад має не лише усвідомити таку необхідність, а й самостійно створити відповідні структури управління, цілком і повністю підконтрольні виключно громадам. Для взаємовідносин із суспільством в особі територіальних громад держава

також має створити відповідні структури управління з метою налагодження ефективної роботи з новоствореними структурами публічного управління та на партнерських засадах, разом з ними нести солідарну відповідальність як за реальний стан на місцях, так і за наслідки неефективного управління на загальнодержавному рівні. Для нормативно-правового забезпечення цього процесу потрібно внести відповідні зміни до чинного законодавства України, які стосуватимуться функціонування системи взаємовідносин держави та суспільства в управлінні, розкривши, через основні положення, механізм взаємовідносин з позиції управлінського аспекту.

При цьому, треба враховувати, що процес розподілу земель та майна в Україні фактично закінчується, так і не пройшовши цивілізованим шляхом. Настає момент, коли необхідні рішучі кроки для створення матеріальної основи суспільства, інакше можна опинитися на межі не лише економічної, а й суспільно-політичної кризи, за якою відновлення суспільних відносин відбуватиметься зовсім на інших та кардинально нових засадах. У такому разі, одних лише рішень держави та парламенту жодним чином недостатньо. Для цього необхідне, насамперед, волевиявлення громадян. Їм потрібно взяти особисту участь у цьому процесі, а не через своїх представників – депутатів різних рівнів, які, здебільшого, виступають за приватизацію та відчуження майна будь-якої форми власності на користь сторонніх осіб, а не територіальних громад. Отже, коли йдеться про життєзабезпечення населених пунктів, кожен громадянин, приймаючи відповідне рішення з питань власності, має чітко усвідомлювати персональну відповідальність за наслідки нераціонального використання суспільного надбання не лише перед самим собою, а й перед майбутніми поколіннями.

У зв'язку з цим, видається доречним звернути увагу на ту обставину, що, на відміну від інших сфер відносин, помилки у сфері відносин власності є найбільш очевидними і такими, які суттєво впливають на процеси взаємовідносин держави та суспільства в управлінні. Управління власністю у процесі взаємовідносин держави та суспільства можна порівняти з роботою

сапера, який не має права на помилку, адже від цього залежить його особисте життя та життя інших. За аналогією, у сфері відносин власності не можна поводитися з майном безвідповідально та припускати помилок в управлінні, оскільки кожна з них негативно впливає на систему взаємовідносин «людина – громада – суспільство – держава» та викликає зворотну реакцію, що, відповідним чином, позначається на співвідношенні елементів цієї системи й призводить до їх протиставлення. Це негативно впливає на соціально-економічне та суспільно-політичне життя країни і на певних етапах призводить до революційних потрясінь, що закінчуються, як правило, перерозподілом власності. Водночас треба враховувати, що проблеми нераціонального використання власності завжди мають певні наслідки – негативні чи позитивні. Наприклад, після знищення майна визнається правомірність проведених з цього приводу заходів, що стає, як правило, предметом судових справ. Тому, для вирішення питань, пов'язаних з власністю відповідної територіальної громади, необхідно, в обов'язковому порядку, проводити загальні збори громадян та приймати рішення щодо подальшого використання спільного майна, щоб у майбутньому це не викликало зайвих непорозумінь та не створювало конфліктних ситуацій.

Основна проблема, що перешкоджає суспільному розвитку, пов'язана з тим, що державна і КВ, визначені як матеріально-фінансова основа українського суспільства, поступово зникають, залишаючи громадян зі своїми проблемами наодинці. При цьому, на державному рівні та в наукових колах, продовжують наполегливо наголошувати, що ринок усе виправить через ефективне застосування приватної власності. Натомість, ситуація у центрі та на місцях свідчить про інше та вказує на наявність численних проблем, що виникають саме через ринкову економіку, завдяки чому виявляється нездатність держави захистити від системної кризи найуразливіші верстви населення України. Усе це відбувається на тлі неефективного управління власністю територіальних громад на місцях, що стає головною причиною недовіри з боку громадян до структур державного управління та органів

місцевого самоврядування.

Відповідно до чинного законодавства України, управління майном КВ покладено на ОМС. Однак, через недалекоглядність або з корисних міркувань, деякі посадові особи ОМС спочатку доводять комунальні підприємства до банкрутства, а потім за безцінь розпродують, як правило, на користь сторонніх осіб. Водночас, не враховується, що наслідки цих безвідповідальних дій негативно вплинуть на надання послуг населенню та приведуть, у подальшому, до виникнення серйозних проблем, пов'язаних із життєзабезпеченням населених пунктів. Місцеві ради, маючи усі можливості щодо належного використання суспільного надбання, відповідно, мали б представляти інтереси територіальних громад, але, позбувшись матеріального чинника – майна КВ, перетворюються на зайвий елемент системи державного управління. Цей елемент не можна ефективно використовувати, але, водночас, його не можна позбутися, враховуючи вимоги Конституції, чинного законодавства України та Європейської хартії місцевого самоврядування, що була ратифікована Україною.

Ситуація з КВ територіальних громад настільки ускладнена, що через певний проміжок часу можна буде констатувати – такої форми власності в Україні просто не існує. Навіть, якщо і залишатимуться окремі об'єкти КВ, то, через відсутність механізму належного фінансового утримання, вони не становитимуть інтересу для громади. Питання щодо подальшої долі КВ вже навіть не є дискусійним, а радше таким, що перейшло у площину негативно-практичної реалізації. Усе це відбувається за відсутності контролю з боку жителів територіальних громад, які, без створення відповідних структур публічного управління, власними силами не здатні захистити майно комунальної власності. Для виправлення такої кризової ситуації потрібні більш активні кроки, і одними з перших у цьому напрямі мають стати заходи, спрямовані, насамперед, на збереження майна громади. Натомість, державна політика, переважно націлена на приватизацію державної та КВ з наданням пріоритетів лише приватній її формі.

Поряд з цим, приватний власник, у силу певних обставин, може не витримати конкуренції та розпродати об'єкти цільового призначення, а мешканці відповідної територіальної громади залишаться без засобів життєзабезпечення. Йдеться, насамперед, про об'єкти житлово-комунального господарства. Натомість, на державному рівні не передбачається відповідних заходів щодо відновлення об'єктів життєзабезпечення за рахунок державного бюджету, а відповідальність у цій сфері чиновники намагаються перекласти на ринок, який, за задумами теоретиків «нової хвилі» масової приватизації, має вивести державу з економічної кризи. На переконання В. Алексєєва, такий підхід до загальнодержавної проблеми – як з економічної, так і з політичної точок зору – є помилковим та, жодним чином, не сприятиме налагодженню тісних взаємовідносин між державою та суспільством (В.Алексєєв, 2012). Навпаки, існуюче ставлення до наявних проблем у сфері відносин власності веде до виникнення проблем системних, які важко буде розв'язати за відсутності реальних засобів впливу на цей процес у суб'єкта та об'єкта державного управління.

На тлі фінансової кризи і політичного протистояння, останнім часом спостерігається намагання деяких посадових осіб ОМС передати залишки майна територіальної громади на користь сторонніх осіб або розподілити земельні ділянки, що належать до КВ, на власну користь. Зафіксовані численні випадки, коли посадові особи ОМС, нехтуючи своїми службовими обов'язками, вступають у змову з підприємцями, розпродують земельні ділянки та майно, що належать до КВ, послаблюючи, тим самим, і без цього складне становище на рівні відповідних територіальних громад. Аналогічні підходи до питань власності громади спостерігаються у діях окремих депутатів місцевих рад, особливо наприкінці їхньої каденції, коли, всупереч волі мешканців населених пунктів, приймаються рішення, які, фактично, позбавляють громаду життєво важливих об'єктів та земель запасу. Внаслідок прийняття таких рішень громада, по суті, залишається наодинці зі своїми проблемами. Вплинути на цей процес, за відсутності реальних засобів захисту

громади від непродуманих кроків з боку посадових осіб ОМС та депутатського корпусу, держава не спроможна, що, в свою чергу, призводить до протистояння влади та громадян. Запобігти таким явищам через правоохоронні та судові органи також повністю не вдається.

Разом з тим, необхідно враховувати, що більшість питань, які зачіпають інтереси мешканців населених пунктів, можна вирішити спільними зусиллями та протиставити безвідповідальності з боку окремих посадових осіб чітку систему захисту від намагань незаконним шляхом привласнити майно громади. Загалом видається, що напруженість у суспільстві спостерігатиметься до того моменту, поки саме суспільство не забажає змінити ситуацію – не лише для її сприйняття з позиції життєзабезпечення, а й за допомогою якої людина відчує себе господарем своєї долі і відповідальною особою за наслідки прийнятих рішень. За таких обставин вкрай необхідними стають структури публічного управління. Такий стан зумовлений потребою у створенні нової форми власності, більш захищеної від зазіхань посадових осіб МС та депутатського корпусу, які, переважно, прагнуть використати КВ в особистих інтересах і не замислюються про наслідки приватизації та відчуження майна громади. Нова форма власності має стати гарантом розвитку відповідних громад в Україні, а тому – недоцільно створювати прецеденти для можливого її використання не за цільовим призначенням або залишати на законодавчому рівні потенційні можливості щодо її відчуження. Рішення з приводу використання власності громади має стати не лише питанням життєзабезпечення відповідного населеного пункту – таку власність треба розглядати як основу матеріального розвитку всього українського суспільства, яка взагалі не підлягатиме ані приватизації, ані відчуженню, ані продажу.

Необхідно також створити структури публічного управління, які виступатимуть реальними засобами для налагодження тісних взаємовідносин між суб'єктом та об'єктом державного управління в Україні. За результатами аналізу чинного законодавства, наявних структур управління

комунальною власністю територіальних громад та їх спільною власністю, накопиченого досвіду щодо організації структур КВ на рівні відповідних місцевих рад визначено три напрями подальшого розвитку управління власністю територіальних громад в Україні:

1. Через удосконалення чинного законодавства залишити ті підходи до управління КВ територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах та їх спільною власністю, які наразі використовуються, безумовно з деякими новаціями, що передбачаються, зокрема, у законопроектах про КВ.

2. З урахуванням вимог конституційної норми (ст. 143) запровадити громадівську власність, управління якою здійснюватиме безпосередньо територіальна громада.

3. Застосувати на практиці інноваційну модель реалізації управління комунальною власністю територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах та їх спільною власністю у системі МС в Україні (В.Алексєєв, 2009. с. 216).

Перший напрям не надто складний стосовно його практичної реалізації, але, при наявній структурі управління КВ в Україні, залишиться нереалізованою на практиці конституційна норма (ст. 143 Конституції України) щодо можливостей безпосереднього управління територіальними громадами відповідного села, селища, міста майном, яке є в КВ; не розвиватимуться взаємовідносини між структурами управління майном КВ та територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах; враховуючи зазначене, не відбудеться кардинальних зрушень в управлінні спільною власністю територіальних громад; не буде створено відповідних передумов для підготовки спеціалістів, які зобов'язанні професійно здійснювати управління власністю територіальних громад. Загалом, небезпідставно вважається, що невизначеність у цій сфері призведе до серйозних проблем та суперечностей і не сприятиме ані належному збереженню власності, ані її ефективному використанню в інтересах територіальних громад. Цей напрям можна охарактеризувати як стримуючий розвиток не лише з позиції

управління КВ, а й налагодження управлінських взаємовідносин держави та суспільства. Якщо, за певних обставин, все ж таки доведеться рухатися таким шляхом, буде втрачено час на підготовку інших, більш продуктивних напрямів.

Другий напрям пов'язаний із необхідністю застосування на практиці конституційної норми (ст. 143 Конституції України) щодо безпосередньої участі громадян в управлінні майном, яке є в КВ, та їхньої участі в управлінні справами громади. Подальший розвиток МС залежить від того, чи стануть територіальна громада та її виконавчі органи справжніми власниками КВ. Відмінність цього напрямку від вищезазначеного полягає у тому, що у разі практичного застосування конституційної норми, відбудуться кардинальні зміни в управлінні власністю територіальними громадами, а це, у свою чергу, суттєво вплине на розвиток громадської ініціативи і, відповідно, суспільних відносин у цій сфері, що є одним із визначальних чинників у питаннях державного управління.

Наявність суперечливих положень в окремих законодавчих актах, що стосуються питань управління КВ, та їх невідповідність Конституції України дають можливість припустити, що, завдяки запровадженню на законодавчому рівні лише комунальної та спільної форм власності, не було створено надійного механізму захисту майна територіальних громад від майже повальної приватизації стратегічних об'єктів життєзабезпечення населених пунктів. Кардинального перегляду потребують також самі принципи побудови системи управління КВ територіальних громад сіл, селищ, міст та їх спільною власністю в Україні; визначення механізму управління КВ безпосередньо територіальними громадами, що передбачено в Конституції України (ст. 143); застосування нової форми власності територіальної громади, впровадження якої забезпечить надійний захист об'єктів життєзабезпечення громади від неефективного управління, невмотивованої приватизації та відчуження. На часі – необхідність законодавчо закріпити, що майно КВ, яке належить територіальній громаді і має важливе значення для забезпечення її

життєдіяльності, повинно використовуватися тільки з урахуванням думки самої територіальної громади, перебувати під її захистом і надійно зберігатися для майбутніх поколінь.

У цьому контексті, на думку Ю.Ключковського, проблема комунальної власності має дві сторони: здатність громади управляти цією власністю та захищеність цієї власності від свавілля керівників даної громади. В основі розв'язання цієї проблеми, на його думку, лежить забезпечення відповідної територіальної бази самоврядування, що тісно пов'язана як з кадровою, фінансовою, так і з бюджетною політикою (Ю.Ключковський. с. 92). Враховуючи ту обставину, що управління КВ фактично здійснюють лише ОМС, регламентація процесу управління власністю громади – громадівською власністю – потребує чіткого законодавчого забезпечення. Крім того, варто враховувати, що на місцевому рівні практично відсутні дієві структури управління КВ, особливо на рівні сільських і селищних рад. Тому, видається проблематичним «безболісна» реалізація відповідної реформи на практиці без упровадження на загальнодержавному рівні відповідної структури реалізації управління КВ територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах та їх спільною власністю у системі МС в Україні. Разом з тим, якщо ці питання можливо відкоригувати шляхом внесення відповідних змін до чинного законодавства, головною проблемою залишатиметься майже повна відсутність кадрового забезпечення структур управління власністю територіальних громад.

Другий напрям потребує не лише прийняття низки законів та відповідних змін і доповнень до чинного законодавства, здійснення кардинальних кроків щодо удосконалення системи управління КВ територіальних громад, розробки нової моделі реалізації управління власністю територіальних громад в Україні, а й зосередження наукового потенціалу навколо розв'язання проблемних питань, які, безперечно, виникнуть у процесі її застосування.

Третій напрям – запровадження інноваційної моделі реалізації

управління КВ територіальних громад та їх спільною власністю у системі МС в Україні, певною мірою, поєднує два попередні напрями. У ньому враховано як проблемні питання, що існують в управлінні КВ територіальних громад, можливість управління власністю громади безпосередньо територіальною громадою, так і вирішення проблеми кадрового забезпечення структур управління КВ на всіх рівнях управління. Інноваційна модель реалізації управління КВ територіальних громад в Україні враховує:

- окремі елементи існуючої структури управління КВ територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах та їх спільною власністю в Україні;
- тенденції подальшого розвитку КВ в Україні;
- конституційно визначену можливість (ст. 143 Конституції України) безпосереднього управління територіальними громадами майном, що є у КВ;
- нові елементи, які, в цілому, мають становити науково-консультативний комплекс (В. Алексєєв, 2009. с. 216).

Головна відмінність запропонованої інноваційної моделі від існуючої структури управління КВ територіальних громад полягає у тому, що у цій моделі передбачено чіткий взаємозв'язок між структурами, уповноваженими управляти власністю громад та враховано можливість надання методично-практичної допомоги місцевим радам. Нині така допомога у чинному законодавстві не передбачена, але на практиці широко використовується, наприклад, шляхом підписання відповідних угод між радами різних рівнів стосовно взаємодопомоги в різних сферах, у тому числі, в питаннях управління КВ. Це вказує на необхідність законодавчого підкріплення ініціативи ОМС щодо впровадження додаткового елемента у системі управління КВ в Україні.

Необхідно усвідомити, що мешканці населених пунктів, з часом, будуть змушені створювати об'єкти життєзабезпечення за власні кошти. Ця проблема стає однією з найважливіших для виживання громади у нових економічних умовах. У зв'язку з цим, виникає потреба не лише у застосуванні нової форми власності, а й у необхідності створення системи захисту власності

українського народу, за відсутності якої виникатимуть серйозні проблеми у взаємовідносинах держави та суспільства.

Сьогодні в Україні право на безпосереднє управління КВ практично не реалізовано.

Вимоги сучасного розвитку української держави та громадянського суспільства потребують вдосконалення моделей управління КВ. Це, у свою чергу, потребує пошуку принципово нових методів залучення громадян до реалізації спільних проєктів щодо покращення використання власності територіальних громад сіл, селищ, міст.

Саме критерії ефективності управління об'єктами КВ складають основу вибору можливих форм використання того чи іншого об'єкта, в залежності від поставлених цілей.

2.2. Управління комунальною власністю у місті Дніпро

Відповідно до статуту територіальної громади м. Дніпро, до КВ належать рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, підприємства, установи та організації, в тому числі банки, страхові товариства, а також пенсійні фонди, цінні папери, частки в майні підприємств, товариств, житловий фонд, нежитлові приміщення, заклади культури, освіти, спорту, охорони здоров'я, науки, соціального обслуговування та інше майно і майнові права, рухомі та нерухомі об'єкти, визначені відповідно до закону як об'єкти права КВ, а також кошти, отримані від їх відчуження.

Реалізація майнових прав територіальною громадою відбувається на засадах:

- здійснення ОМС заходів з капіталізації майна;
- використання ОМС з метою залучення в обіг майна територіальної громади усіх видів фінансових інструментів, визначених чинним законодавством;

– переведення на корпоративні засади процесів управління майновими об'єктами;

– запровадження системи контролю за виконанням умов договорів купівлі-продажу, оренди та передачі в користування майна КВ.

Право КВ територіальної громади захищається законом на рівних умовах з правами власності інших суб'єктів. Права МС захищаються в судовому порядку.

Об'єкти нерухомості КВ, введені в експлуатацію з метою забезпечення конституційних прав та мінімальних соціальних потреб членів територіальної громади, використовуються за призначенням.

У разі наявності вільних площ, а також з метою отримання додаткових коштів визначений міською радою єдиний орендодавець комунального нерухомого майна у встановленому порядку може передавати об'єкти нерухомого майна в оренду при дотриманні інших нормативних та технічних умов.

ОМС відповідно до наданих повноважень і в порядку, встановленому законом, здійснюють усі передбачені законодавством майнові операції з розпорядження нерухомим майном.

ОМС та балансоутримувачі об'єктів нерухомого майна здійснюють облік та регулярну перевірку стану об'єктів нерухомості КВ.

ОМС та балансоутримувачі об'єктів нерухомого майна повинні забезпечити ефективний контроль за виконанням угод і договорів купівлі-продажу, оренди, передачі у користування та у відповідних випадках своєчасно ініціювати питання повернення майна в КВ.

Міська рада для здійснення управління об'єктами КВ територіальної громади, виконання робіт, надання послуг та реалізації інших функцій для задоволення потреб територіальної громади може створювати комунальні підприємства.

Комунальними підприємствами вважаються підприємства, засновані на власності територіальної громади.

Комунальні підприємства мають виконувати своє громадське призначення, підтримувати соціальну спрямованість цінової політики, а також стимулювати економічну діяльність.

Діяльність комунальних підприємств відбувається відповідно до їх статутів, що затверджуються рішенням міської ради за поданням уповноваженого органу, до сфери управління якого входить підприємство.

Керівник комунального підприємства призначається та звільняється з посади розпорядженням міського голови. При наймі керівника підприємства з ним обов'язково укладається трудовий контракт, в якому визначаються строк найму, права, обов'язки та відповідальність керівника, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади, інші умови найму за згодою сторін. Усі майнові операції, питання розподілу прибутків та процеси затвердження фінансових звітів комунальних підприємств врегульовуються рішенням міської ради, крім випадків, передбачених їх статутами.

Припинення діяльності комунального підприємства здійснюється в порядку, встановленому чинним законодавством.

Фінанси підприємств, що перебувають у комунальній власності територіальної громади, є складовою частиною її фінансової системи.

Комунальні підприємства мають самостійні фінансові баланси, їх рахунки не об'єднуються з бюджетними рахунками ОМС.

До фінансової системи територіальної громади входять також дочірні підприємства, засновані підприємствами, що перебувають у КВ територіальної громади.

ОМС запроваджують передові принципи та технології з управління фінансами комунальних підприємств, а також налагоджують надійні механізми контролю та координації діяльності всіх суб'єктів, засновниками яких вони виступають. Діяльність комунальних підприємств та суб'єктів господарської діяльності з майновою часткою, що належить цим

підприємствам, повинна спрямовуватися на забезпечення інтересів та задоволення потреб територіальної громади.

Комунальні підприємства перебувають у рівних, зокрема фінансових, умовах щодо інших господарюючих суб'єктів.

Фінанси підприємств КВ як важливий інструмент розвитку комунальної інфраструктури міста не можуть вилучатися до бюджету міста на поточні потреби.

У процесі підготовки бюджету наступного року ОМС повинні визначати найбільш оптимальні форми поєднання механізмів рентабельного функціонування підприємств комунального сектора із соціальною політикою, що впроваджується міською владою.

ОМС планують фінансову діяльність суб'єктів КВ з урахуванням заходів з бюджетної підтримки міських систем охорони здоров'я, освіти, культури, громадського транспорту та інших важливих напрямів соціальної сфери.

Комунальне підприємство «Міське управління справами» Дніпровської міської ради підпорядковано департаменту забезпечення діяльності виконавчих органів Дніпровської міської ради.

Предмет господарської діяльності:

- забезпечення раціональної експлуатації приміщень, споруд та обладнання, що перебувають у комунальній власності, або орендуються для розміщення працівників міської ради та її виконавчих органів;

- обслуговування автотранспортом службових поїздок керівного складу міської ради, її виконавчого комітету, виконавчих органів міської ради;

- своєчасне проведення поточного та капітального ремонтів забезпечення раціональної експлуатації приміщень, споруд і обладнання будинків міської ради та інших будівель і споруд;

- забезпечення ощадливого споживання води, теплової та електричної енергії;

- сприяння та допомога у здійсненні повноважень органів державної влади та місцевого самоврядування, забезпечення їх належного матеріального

забезпечення та ефективного функціонування, організація та здійснення закупівель для забезпечення виконання своїх функцій;

- організація співпраці з іншими суб'єктами, організація конкурсів, виставок, конференцій та інших заходів;
- надання керівництву міської ради пропозицій щодо використання робочого простору в будівлях Дніпровської міської ради для розміщення виконавчих органів міської ради;
- проведення технічного обслуговування, дрібного та середнього ремонту автотранспорту;
- надання автотранспорту в оренду;
- надання автотранспортних послуг.

Відповідно до п. 4.2 Статуту Комунального підприємства «Міське управління справами» Дніпровської міської ради, затвердженого рішенням міської ради від 27.11.2019 № 63/50 «Про затвердження Статуту Комунального підприємства «Міське управління справами» Дніпровської міської ради у новій редакції» з питань своєї діяльності підприємство підзвітне та підконтрольне Власнику (Дніпровській міській раді), виконавчому комітету міської ради та Уповноваженому органу (департаменту забезпечення діяльності виконавчих органів Дніпровської міської ради).

ОМС вживають заходів щодо закріплення в статутах підприємств з майновою участю територіальної громади положень, що враховують вимоги Статуту.

Правомочності щодо участі в управлінні господарськими товариствами, у статутних капіталах яких є частка (акції) територіальної громади, можуть здійснюватися згідно з правами та обов'язками, визначеними договором доручення з управління корпоративними правами територіальної громади.

Здійснення оцінки корпоративних прав територіальної громади відбувається в установленому порядку відповідно до вимог чинного законодавства України.

Таблиця 2.1

Опис істотних передбачуваних факторів ризику, що можуть вплинути на операції та результати діяльності комунального унітарного підприємства, та заходи щодо управління такими ризиками.

Фактори ризику	Рівень імовірності	Рівень наслідків	Заходи
Зменшення попиту на послуги внаслідок змін в законодавстві, яке впливає на сферу діяльності підприємства	Середній	Високий	Моніторинг спектру послуг, пов'язаних із забезпеченням належного функціонування нерухомого майна, надання житлово-комунальних та автотранспортних послуг
Посилення конкуренції	Середній	Високий	Підтримання конкурентоспроможності шляхом надання послуг максимальної якості та в найкоротший термін
Виникнення аварійних ситуацій внаслідок високої зношеності основних засобів, обладнання та мереж	Середній	Високий	Своєчасне фінансування заходів по ремонту, модернізації і оновленню обладнання, внутрішніх інженерних мереж, систем опалення і кондиціонування
Зростання операційних витрат	Середній	Середній	Оптимізація виробничого процесу шляхом використання нової, інноваційної техніки та обладнання, застосування ресурсозберігаючої технології, що забезпечує економію матеріалів та енергії, скорочення адміністративно-управлінських витрат.
Несвоєчасне відшкодування орендарями витрат за спожиті комунальні послуги	Середній	Високий	Регулярність проведення контролю за оплатою виставлених рахунків, проведення претензійної роботи

Виконавчі органи міської ради відстежують процеси переходу прав власності на майнові об'єкти або права, що належали чи згідно з чинним законодавством мали належати територіальній громаді, або якщо з'ясування права власності на ці об'єкти і майнові права остаточно не відбулося.

ОМС здійснюють придбання майна та майнових прав в обсягах, необхідних для виконання власних повноважень та розвитку територіальної громади.

Майнові об'єкти та права можуть відчужуватись у випадках:

- якщо вони не потрібні з огляду на надання громадських послуг;
- якщо необхідно сприяти утворенню приватної власності, процесам розвитку підприємництва та конкуренції;
- якщо існує потреба в отриманні коштів на виконання завдань, що вважаються пріоритетними для потреб територіальної громади;
- якщо необхідно забезпечити нагальні потреби територіальної громади або частини жителів міста;
- якщо їх діяльність або їх утримання наносить збитків, або майнові права не забезпечують необхідний вплив на виробничі та підприємницькі процеси;
- якщо необхідно заснувати іншу майнову структуру.

Питання щодо нагромадження і відчуження майна та майнових прав регулярно вносяться на розгляд ОМС.

ОМС розробляють та запроваджують новітні форми реалізації майнових прав та майнового менеджменту, що базуються на:

- економічному стимулюванні працівників;
- використанні можливостей чинного законодавства з питань діяльності господарських товариств.

Використання майна, що знаходиться у КВ, повинно носити відкритий, прозорий характер для суспільства та забезпечувати вирішення широкого кола соціальних проблем.

Адекватне вирішення цього завдання потребує, в першу чергу, забезпечення контролю за ефективністю діяльності підприємств, обліку суб'єктів господарювання державного сектора економіки, контролю за використанням об'єктів КВ, що має базуватися на комплексному аналізі ефективності процесів управління, приватизації та постприватизаційному

супроводженні діяльності підприємств.

Починаючи з 2008 року, відбувається перехід від інформаційного суспільства до цифрового. Нова цифрова ера поставила ряд нових вимог та умов для всіх секторів суспільно-економічного життя.

В 2019 році почався етап активного використання штучного інтелекту у всіх сферах управління суспільством, і не в останню чергу це стосується муніципальної сфери.

Результатом реалізації впровадження цифрових технологій стало поступове зниження корупції в системі комунального управління, що посприяло підвищенню ефективності діяльності самої системи.

На разі, ефективність муніципального управління в Україні багато в чому визначається співвідношенням результативності та ресурсоемності прийнятих управлінських рішень що забезпечують сталий розвиток територій на всіх рівнях публічного управління. Відсутність належної узгодженості і недостатньо ефективні механізми взаємодії між рівнями управління не дозволяють системі управління функціонувати як єдине ціле.

Тому перед ОМС комунального сектору України постають актуальні завдання стимулювання розвитку цифрових технологій, включаючи штучний інтелект.

РОЗДІЛ 3

АЛГОРИТМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ

3.1. Шляхи розробки та вдосконалення інноваційних підходів і форм управління комунальним майном

В умовах інноваційного розвитку економіки, яке є запорукою швидкого відновлення України, однією з актуальних проблем є раціональне використання населенням об'єктів КВ. Підвищити продуктивність управління можна шляхом розробки та вдосконалення інноваційних підходів і форм управління комунальним майном.

На сьогодні одним з актуальних і важливих питань є розвиток інноваційної економіки. Проте слабка інноваційна складова гальмує економічний розвиток країни. На місцевому рівні це проявляється в недосконалій політиці місцевої влади у сфері впровадження інновацій в економіку територіальних утворень.

КВ є найважливішою складовою економічної основи МС та має величезний потенціал для вирішення завдань інноваційного розвитку територіальних утворень та підвищення рівня та якості життя громадян. КВ як специфічний об'єкт управління вимагає інноваційного підходу при розбудові системи управління.

ОМС повинні постійно вдосконалювати існуючі інноваційні підходи до управління КВ та розвивати їх, оскільки вони є значущими чинниками соціально-економічного розвитку на користь громади.

Це обґрунтовано проведеним дослідженням використання місцевою владою нових інноваційних методів управління комунальним майном. Прикладами такої сучасної практики впливу на суб'єктів господарювання за допомогою місцевої політики землеволодіння, правил благоустрою території, санітарних норм, місцевої податкової політики є Київ, Дніпро, Львів,

Миколаїв, Харків, де найкращі умови. для інноваційного розвитку громад.

Аналіз світового досвіду показує, що лише використання інноваційного підходу до управління комунальним майном дозволяє підвищити його ефективність на користь громади. Зокрема, управлінські інновації стали індикаторами успішності реформ у таких країнах з розвинутою економікою, як США, Велика Британія, Канада, Нідерланди, Швеція, Нова Зеландія (Кос & Vozdag, 2017).

Таким чином, позитивний зарубіжний досвід може бути використаний і врахований ОМС при впровадженні інноваційного підходу в систему управління КВ.

У ході проведеного дослідження виявлено інституційні протиріччя між необхідністю забезпечення соціально-економічної ефективності КВ. У будь-якому територіальному утворенні є такі суб'єкти: соціальні установи, населення, організації, інфраструктурні об'єкти та їх працівники. Кожен суб'єкт має свій набір відносин і прав власності, а також порядок набуття і ступінь прояву як власника. Зрозуміло, що мотивація та інтереси діяльності суб'єктів відрізняються. Оскільки інтеграція цих утворень відбувається в процесі набуття суспільних благ, ці відмінності стають джерелом внутрішніх протиріч КВ і, відповідно, джерелом їх розвитку.

Інституційні протиріччя виникають у зв'язку з тим, що ОМС володіють нерухомим майном на правах оперативного управління та контролю, отже, отримують можливість відокремленого привласнення послуг і результатів виробництва. Масштаб і ступінь цього привласнення контролюється соціальними інститутами, що створює протиріччя між інтересами ОМС як суб'єктів господарювання та соціальних інститутів як зовнішніх контролерів і регуляторів цієї діяльності. Пізніше доходи, отримані цими організаціями, розподіляються між цими суб'єктами, чим і можна пояснити виниклі протиріччя.

Своєчасне виявлення та врегулювання інституційних суперечностей дозволить місцевій владі вживати дієвих заходів щодо вирішення або

пом'якшення цих протиріч та позитивно вплине на ефективність управління комунальним майном та вибір форми управління.

В умовах постійного пошуку джерел поповнення місцевих бюджетів та враховуючи роль і значення КВ у розвитку громад, ОМС повинні шукати нові інноваційні методи та форми управління майном.

Їх нестача призводить до незадовільного стану більшості об'єктів КВ; відсутній системний підхід до вирішення таких питань, як створення необхідної інфраструктури, розвиток вулично-дорожньої мережі та транспортного сполучення, містобудування та благоустрій території, залучення інвестицій та інновацій до розвитку КВ тощо.

Застосовувані форми і методи управління КВ часто спрямовані лише на збільшення надходжень до бюджетів ОМС на шкоду одному з його основних цілей – соціальній ролі для населення.

Драйвером переходу до інноваційного соціально-орієнтованого типу економічного розвитку країни є створення умов для підвищення якості життя громадян, у тому числі шляхом розвитку інноваційних підходів до управління КВ.

Одним із інструментів створення цих умов є КВ. Тому розробка та впровадження інновацій безпосередньо в управління КВ має здійснюватися шляхом розробки нових технічних та організаційно-технологічних рішень, удосконалення основних принципів управління. Це дасть подальший поштовх економічному розвитку громади та дозволить досягти різних показників ефективності.

Громада як найбільший власник переслідує державні та суспільні інтереси. Ці інтереси відрізняються від інтересів інших власників нерухомого майна. І це пояснювало б наступні особливості КВ (Morris & Neill, 2014).

Особливістю КВ є те, що вона виступає ефективним інноваційним інструментом розвитку території громади.

У деяких дослідженнях відмінність КВ від публічної визначається за такими ознаками: суб'єкти, об'єкти, підстави набуття чи припинення права

власності, зміст.

Відмінність КВ від державної можна пояснити завданнями, які вирішуються при управлінні ними. Громадська власність задовольняє колективні потреби всіх громадян держави незалежно від місця їх проживання. У процесі управління державною власністю вирішуються «глобальні» проблеми: оборона, національна безпека, економічний розвиток країни тощо.

При управлінні комунальним майном вирішуються практично-господарські завдання, тобто «більш локального» характеру; вони спрямовані на вирішення проблем громад. Тому КВ розташована «ближче до людей», оскільки вона має великий вплив на життя всіх людей, які проживають у конкретних населених пунктах, щодня користуються об'єктами комунальної нерухомості; таким чином, більш ефективне управління муніципальною власністю може покращити їх життя.

Відмінність КВ від приватної полягає в особливостях використання доходів від її експлуатації. Доходи від приватної власності йдуть суб'єктам, які її експлуатують. Щодо публічної власності має місце публічно-правове привласнення доходів, яке здійснюється шляхом їх передачі суб'єктам їх отримання – відповідним територіальним громадам. Інша відмінність полягає в цілях управління. Головною метою управління приватною власністю є отримання прибутку, тоді як при управлінні КВ основною метою є підвищення рівня життя та якості життя населення громади.

Особливістю КВ як об'єкта управління є те, що вона є ваговою складовою цілісного соціально-економічного потенціалу громади, а основні передумови її ефективного використання знаходяться не лише в самій громаді, а й у зовнішньому середовищі. При цьому зовнішнє середовище впливає на ефективність використання КВ неоднозначно і в кількох напрямках.

Іншою особливістю є специфіка КВ. В основному це сектор соціальної, виробничої та інженерної інфраструктури, який використовується всіма людьми та організаціями на території громади. У цьому виникає

зацікавленість суб'єктів територіальних відносин, які об'єднані єдиним простором громади, при забезпеченні розвитку комунальної нерухомості. Об'єкти КВ забезпечують виробництво суспільних благ і послуг, орієнтованих насамперед на соціальну складову території.

Таким чином, є пряме підтвердження однієї з особливостей КВ – її соціальної спрямованості. Це зумовлено основною метою комплексного соціально-економічного розвитку території, яка передбачає забезпечення якості життя міського населення, що відповідає соціальним запитам громади. Отже, зазначена особливість призводить до необхідності використання КВ відповідно до стратегічних соціальних цілей та пріоритетів інноваційного розвитку території.

Особливість КВ іноді виражається в її здатності використовуватися для отримання прибутку, оскільки вона є вагомою складовою соціально-економічного потенціалу території. Не будь-яка КВ може генерувати дохід; тому прибуткове комунальне майно має використовуватися таким чином, щоб отримати кошти на утримання неприбуткового комунального майна соціального спрямування.

Підсумовуючи особливості КВ як об'єкта інноваційного управління, слід відзначити її багатоаспектність та виразну соціальну спрямованість.

Таким чином, проведене дослідження показує, що при застосуванні інноваційного підходу необхідно враховувати особливості КВ з метою ефективної організації процесу управління нею.

Інноваційний процес управління КВ включає взаємопов'язані кластери.

Основний кластер – це кластер цілей і завдань управління КВ (входів процесу управління КВ), які узгоджуються з цілями і завданнями територіального утворення.

Наступним структурним кластером, який сприймає ці цілі та завдання, є кластер створення об'єктів управління, який формується на базі кластера єдиного реєстру даних (реєстру КВ).

Інноваційна інвестиційна оцінка об'єктів КВ є одним із необхідних

аспектів управління і проводиться при здійсненні будь-яких операцій з об'єктами КВ.

Виходи з кластеру «контроль» являють собою зворотний зв'язок загального контуру процесу управління комунальним майном і служать для інформування суб'єктів управління про досягнення чи недосагнення цілей управління комунальним майном.

Головним для процесу управління КВ є те, що всі результати «впровадження» кластера мають внутрішній зворотний зв'язок.

У процесі управління інформація зворотного зв'язку систематизується кластером «нормативні основи результатів управління». Цей кластер дозволяє суб'єктам управління з'ясувати співвідношення досягнутих і запланованих результатів, адаптувати плани управління комунальним майном та надсилати інформацію для оновлення бази даних при досягненні визначених цілей.

Огляд досвіду громад, аналіз наукових джерел, що стосуються управління КВ, показали, що в даний час не існує інноваційного підходу ОМС до управління КВ як системою.

Цей висновок дозволяє запропонувати оригінальний інноваційний підхід, за допомогою якого управління КВ можна розглядати не як процес управління окремими об'єктами, а як систему управління КВ, функціонування якої зумовлене цілями організації сучасного система засобів існування, що відповідає всім вимогам сучасної ринкової економіки.

Сама концепція інноваційного підходу базується на взаємодії елементів внутрішнього середовища системи управління з елементами зовнішнього середовища.

Крім того, слід зазначити, що зовнішнє середовище та його мінливі умови та ризики (Mukherjee, Singh, & Žaldokas, 2017) впливають на всі взаємодіючі елементи системи управління КВ, діючи як на досягнення запланованих результатів управління, так і на досягнення цілей розвитку громади.

Інноваційний підхід передбачає ефективну систему МС, яка відповідає

вимогам і потребам людей, бізнесу, території та дозволяє населенню ефективно та самостійно вирішувати більшість важливих та актуальних проблем на місцевому рівні.

Така система дозволить суб'єктам економіки територіального утворення, які знаходяться в зовнішньому середовищі, активно і оперативно впливати на об'єкти внутрішнього середовища, що використовуються в процесі управління КВ.

ОМС є основним елементом зовнішнього середовища, що впливає на систему управління КВ.

Важливим фактором, що впливає на управління КВ, є правова та нормативна діяльність органів влади (Torugsa & Arundel, 2017).

Підвищення ефективності управління передбачає розробку низки правових та нормативно-правових актів, а також методичних матеріалів. Послідовність розробки нормативно-правових документів щодо створення та впровадження нововведень в управлінні комунальним майном має бути відображена в річному плані заходів та їх реалізації.

Логіка структури інноваційного підходу до системи управління КВ базується на наступному принципі: спочатку визначаються основні цілі розвитку муніципального освіти, потім визначаються цілі та завдання управління КВ як стратегічним ресурсом, необхідним для вирішення соціально-економічних проблем.

Процес управління місцевими органами влади передбачає визначення певних правил і умов володіння, експлуатації та управління об'єктами управління. Найбільший ефект від впровадження цих правил досягається тоді, коли управлінський вплив на об'єкти є системним, тобто пов'язаним із комплексом заходів, що становлять систему управління (Мількініс & Вурка, 2014).

Ця система, заснована на застосуванні маркетингового, системного, відтворювального, функціонального, інтегрованого та динамічного підходів до управління, допоможе ОМС грамотно та професійно вирішувати численні

соціально-економічні проблеми з урахуванням впливу інноваційних ризиків.

Крім того, при запровадженні інноваційного підходу ОМС мають враховувати й особливості об'єктів КВ.

З огляду на вищевикладене, можна констатувати, що даний підхід до процесу управління комунальним майном є інноваційним засобом функціонування громади як власника.

Грамотне та чітке застосування даного інноваційного підходу дозволить владі вдосконалити управління КВ з урахуванням інтересів усіх суб'єктів господарювання, створити сприятливе середовище для інвестиційної інноваційної діяльності, підвищити добробут та рівень життя населення населення і тим самим забезпечуючи стабільний розвиток громад.

Таким чином, коло проблем, пов'язаних з управлінням КВ, не обмежується лише питаннями вибору ефективної форми управління, а дозволяє досліджувати їх у подальших розвідках.

Цифрова трансформація як процес переходу до нових способів діяльності шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів торкнулась усіхсфер національного господарства на різних ієрархічних рівнях (В.Куйбіда, 2018).

У містах України в останніх п'ять років поступово впроваджується концепція Smart-City, викликана потребою забезпечення бажань жителів щодо ефективного функціонування міст відповідно до світових тенденцій. Концепція Smart-City, тобто розумного міста, поєднує в собі інформаційні та комунікаційні технології для управління міською інфраструктурою: транспортом, освітою, майном, охороною здоров'я, безпеки тощо. Метою «розумного міста» є покращення умов життя населення за рахунок введення та розвитку технологій міської інформатики для підвищення ефективності обслуговування та задоволення потреб мешканців.

Цифрові технології у smart-містах стали головним інструментом досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку. Місцевий апарат управління, парки, місцева безпека, мережі зв'язку, житлові комплекси,

транспорт, екологія, туризм та сервіс мають бути оснащені інтелектуальною системою, яка буде накопичувати дані щодо взаємодії населення з інфраструктурою. Попередньо зазначений процес відображає поняття smart-інфраструктура.

Завдяки цифровим технологіям пов'язаних з інфраструктурою міста, стає доступнішим покращення процесу управління та надання послуг населенню. Smart-інфраструктура вимагає розробки та впровадження комплексної національної та місцевих стратегій цифрового розвитку. В листопаді 2021 року Урядом України була схвалена Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації Системи управління державними фінансами до 2025 року, якою передбачається централізація управління певною територією, шляхом впровадження єдиних ІТ-стандартів.

За словами К. Маркевич, ефективність використання комунального майна громадою безпосередньо залежить від його оцифрування. Насамперед, це стосується процесів цифровізації секторів ЖКГ, енергетики, будівництва та громадського транспорту (К.Маркевич, 2021).

Сьогодні концепція Smart-City є актуальною серед міст, які прагнуть забезпечити своїх жителів найякіснішими послугами та високим рівнем життя. Найактивніше втілення концепції відбувається у Києві, Львові, Харкові, Вінниці та Дніпрі.

Включення цифрових технологій у механізми управління міською фізичною інфраструктурою сприяє розвитку інформаційної інфраструктури, ефективного використання якої робить життя міських жителів та гостей міста більш комфортним і безпечним середовищем проживання та сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності міста.

3.2. Роль міжнародної співпраці в управлінні комунальною власністю територіальної громади

Глобалізація економіки, розвиток особистості, рівень життєдіяльності народів сприяє необхідності співробітництва країн. Самостійно та чи інша громада, не маючи достатньо фінансових, майнових (земельних) ресурсів, проєктного та управлінського досвіду, не спроможна реалізувати на своїй території великі інвестиційні проєкти, що можуть забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Повертаючись до реформи децентралізації в Україні, одного з пріоритетних завдань, що сприяє розвитку МС та економічного розвитку країни, звертаємося до зарубіжного досвіду стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад.

У теорії виділяють три моделі стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних одиниць з позицій децентралізації, а саме:

- 1) Скандинавську (Данія, Норвегія, Швеція, Фінляндія), при якій місцеві податки становлять від 10% до 20% ВВП і 20-50% усіх податків у державі;
- 2) Латинську (Італія, Франція, Іспанія, Польща), при якій місцеві податки становлять 5-7% ВВП і близько 20% усіх податків;
- 3) Ганноверську (Німеччина, Великобританія, Нідерланди, Польща), при якій місцеві податки становлять 1-2% ВВП і близько 4-5% усіх податків (Р. Демчак, 2017).

Слідуючи досвіду певної з країн для початку слід ознайомитися з моделлю, яку застосовує дана країна для розвитку територіальних одиниць та наявними ресурсами країни для реалізації цієї моделі на території України.

Вивчення міжнародної практики реалізації реформи фінансової децентралізації та особливостей її прояву дозволяє підібрати доцільну модель розвитку українських територій. Результати дослідження свідчать що багатші країни – більш децентралізовані.

Важливим елементом прояву фінансової децентралізації є чіткий розподіл видатків між рівнями бюджетної системи відповідно до встановлених владних повноважень та компетенції між центральною, регіональною та місцевою владою. В більшості країн Європейського Союзу та Україні більша частка видатків фінансується із центрального бюджету: з місцевих бюджетів фінансується видатків близько 16% ВВП, на фінансування з державного бюджету припадає понад 27 % ВВП (Офіційний веб-сайт Державної казначейської служби України).

Отже, зарубіжний досвід дає можливість Україні вибрати найбільш сприятливу модель стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад, в умовах децентралізації, опираючись на наявні ресурси.

Аналіз зарубіжного досвіду стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних одиниць показав, що в умовах фінансової децентралізації, стає можливим втілення таких заходів:

- перерозподіл функцій управління та відповідальності на користь ОМС;
- надання місцевим органам влади та управління права щодо формування коштів бюджетів через регулювання ставок податків місцевого рівня, а також права щодо розподілу таких коштів;
- підвищення рівня диверсифікації бази оподаткування територіальних громад, зокрема за рахунок розширення доходної бази місцевих бюджетів.

У вітчизняній практиці процес забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад за допомогою бюджетних інструментів знаходиться на стадії формування, що дозволяє обрати ефективні інструменти в умовах становлення децентралізаційних процесів в Україні.

Доведено, що бюджетні інструменти дають можливість формувати напрями стимулювання соціально-економічного розвитку громад на основі нового, комплексного бачення проблематики територіального розвитку в

умовах фінансової децентралізації.

Аналіз міжнародного досвіду проєктної діяльності показує, що в багатьох розвинених країнах світу одним з важливих завдань ОМС є спрямування роботи на пошук позабюджетних альтернативних джерел фінансування та налагодження співпраці з міжнародними фондами, програмами та грантами.

Співробітництво України з іншими державами є одним з важливих кроків на шляху до дієвих змін в підходах механізму управління розвитком території. Адже, переважна частина громад в Україні є неспроможною забезпечити створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню ОМС, утвореними ними установами та організаціями високоякісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях унаслідок відсутності необхідних фінансових, інфраструктурних та кадрових ресурсів.

Тобто, потреби розвитку територіальних громад, в Україні поки не відповідають їх фактичним можливостям, що й обумовлює необхідність співробітництва.

Об'єднуватися на договірних засадах з країнами, які досягли бажаного рівня життя населення, за рахунок розвитку території стає необхідністю, та допускає можливість досягнути того самого соціального рівня розвитку й на території України.

Для цього, Україна вступає в співробітництво з двома або більше країнами на договірних засадах, з метою обміну досвідом між собою та залучення певних інструментів соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню.

Активізація співробітництва сприяє можливості не тільки отримати новий досвід за рахунок об'єднання ресурсів, але й створює потужніший простір для розвитку та реалізації спільних проєктів, оптимізації доходів.

Використання інструменту співробітництва позитивно впливає на

виконання поставлених завдань розвитку території, що сприяє мінімізації негативного досвіду зменшення збитків.

Сьогодні Україна чинить опір повномасштабній агресії з боку Росії, що має глибинні наслідки для її майбутнього.

Наразі, територіальні громади України не спроможні самостійно долати перешкоди щодо збереження та покращення стану належного їм майна, не маючи на це достатньо фінансових, майнових (земельних) ресурсів, проєктного та управлінського досвіду, що значно гальмує сталий розвиток у майбутньому. Це стосується як особистої, так і КВ, зокрема обслуговуючих об'єктів, інженерних мереж, транспортної інфраструктури, соціально-культурних об'єктів та ін.

Для протидії впливу російської агресії, а також сприяння економічному розвитку та енергетичній незалежності України, в 2019 році, між Україною та USAID була затверджена Стратегія співпраці з питань розвитку на 2019-2024 рр..

Дана співпраця сприяє налаштованості та спроможності до самостійності у питаннях розвитку завдяки трансформаційним реформам у відповідних секторах соціально-економічного життя.

Програми та проєкти USAID у рамках Стратегії національної безпеки є критично важливими у протистоянні бажанню росії мати право на владні, економічні та дипломатичні рішення. USAID поєднує спільні дії, аби забезпечити зростання налаштованості та спроможності України бути самостійним партнером у сферах економіки, дипломатії та безпеки.

Це сприятиме максимально можливій ефективності вкладення коштів платників податків у забезпечення добробуту і стабільності в Україні, а також сприятиме захисту спільних інтересів та ідеалів населення.

Наслідування досвіду інших країн сприяє зміцненню процесів врядування з залученням до них переважної частини громадян, забезпечуючи стійкий економічний розвиток, зокрема у сфері надання якісних комунальних послуг.

Отже, отримання якісних соціальних послуг, культурного розвитку та безпечного довкілля, насамперед залежить від механізму та інструментів управління ОМС, кінцевою метою яких є підвищення якості життя членів громади та забезпечення її сталого розвитку на тривалу перспективу, за рахунок об'єднання на договірній основі зусиль і ресурсів. Співпраця України зі Швецією та Польщею посприяла реалізації масштабного проєкту, ініційованого Швецією в рамках ЄС „Східне партнерство”, «Енергоефективність та охорона довкілля у Східній Європі/Україні (E5P)».

В жовтні 2022 року, у межах 5-го Німецько-Українського економічного форуму у Берліні, між Європейським інвестиційним банком (ЄІБ) та Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) підписано Грантову угоду щодо підтримки програми «Енергоефективність громадських будівель в Україні». Йдеться про спрямування 2 млн євро від Фонду Східноєвропейського партнерства з енергоефективності та довкілля (Фонд E5P) на відновлення низки закладів охорони здоров'я, які постраждали внаслідок військової агресії рф.

Впровадження європейських практик щодо політики енергоефективності є одним із ключових пріоритетів України. Підвищення енергоефективності громадських будівель було і залишатиметься важливим елементом для забезпечення енергетичної безпеки нашої країни. Замість кожної зруйнованої чи пошкодженої будівлі планується побудова сучасної, безпечної, енергоефективної, за найвищими європейськими стандартами, громадської будівлі. З початком повномасштабної агресії рф, Мінрегіон спільно з ЄІБ проводив постійні переговори, щодо адаптації Програми до нинішньої ситуації. Зокрема, було домовлено направити 2 млн євро грантових коштів для швидкого відновлення низки закладів охорони здоров'я.

Федеральний уряд Німеччини надає сприяння процесу внутрішніх трансформацій в Україні та наближення нашої держави до Європейського Союзу. Протягом останніх років Німеччина надала підтримку у запуску порталу системи державних закупівель «ProZorro», створенні Фонду

енергоефективності в Україні, розбудові системи суспільного мовлення в нашій державі, а також посиленні громадянського суспільства.

Дружні відносини між Україною та Данією породили дипломатичні відносини співпраці в політичній, торговельно-економічній, військово-політичній, гуманітарній, комунальній та інших сферах. Данія здійснює практичні кроки з підтримки України на шляху євроінтеграції. В рамках програми Danida Business Finance (відновлювальна енергетика та енергоефективність, вода і стічні води) було обговорено питання щодо можливих варіантів залучення данських прямих інвестицій в сферу енергопостачання України. Сторони продовжують роботу над новою програмою співпраці «Програма енергетичного партнерства між Україною та Данією» (UDEPP), яка фінансуватиметься Урядом Королівства Данія.

В системі українсько-литовських двосторонніх відносин важливим пріоритетом є міжрегіональне співробітництво. В рамках реалізації положень двосторонніх договорів сторони активно здійснюють ряд спільних проєктів в економічній, науково-технічній та муніципальній сферах. За результатами візиту делегації українських експертів в Литву для вивчення досвіду функціонування Вільнюського міського інноваційного індустріального парку (VCSIP), було створено українську модель створення та функціонування індустріальних парків.

Словацька Республіка є традиційно важливим економічним партнером для України, насамперед, в таких галузях, як інвестиційне співробітництво, банківсько-фінансова сфера, енергетична безпека. Договірною-правова база двосторонніх відносин України та Словацької Республіки на сьогодні складає 50 угод про співпрацю, зокрема партнерські відносинами між столицями держав – Києвом та Братиславою. На території України та Словацької Республіки постійно проводяться різні проєкти міжнародного транскордонного співробітництва, особливо в галузі забезпечення енергетичної ефективності будівель та в сфері централізованого теплопостачання.

Міжмуніципальне співробітництво між країнами – це результат усвідомленого рішення, об'єктивність якого окреслюється суспільним розвитком. Співробітництво сприяє не лише подоланню наслідків нераціональної реалізації самоврядних функцій та неефективного використання наявних у територіальних громадах ресурсів, але й недосконалої організації територіальної влади й управління. Україна протягом останніх років впроваджує проєктні технології в систему управління процесами регіонального розвитку, виключенням не є й комунальний сектор.

3.3. Удосконалення управління комунальною власністю міст в контексті міжнародного співробітництва

Сучасне управління КВ міст ґрунтується на концепції smart-city та передбачає тісну співпрацю територіальної громади з громадами інших країн та міжнародними організаціями.

Пріоритетним напрямом управління КВ міст є розробка політики управління, розпорядження активами та впровадження системи довгострокового планування діяльності комунальних підприємств.

Реалізація означених пріоритетів передбачає підвищення ефективності використання комунальної інфраструктури шляхом:

- 1) визначення та впровадження ефективних механізмів управління теплоенергетичним господарством міст з метою забезпечення мешканців якісними та доступними комунальними послугами;
- 2) ініціювання розробки на національному рівні нових методів тарифоутворення (у т.ч. стимулюючих) та участі міста у пілотних проєктах щодо їх впровадження.

В енергетичному господарстві необхідною є модернізація електро- і теплогенеруючих потужностей та ліквідація руйнацій внаслідок масованих обстрілів росією об'єктів енергетичної інфраструктури. В умовах реалізації концепції smart-city доцільним є впровадження інтелектуальних механізмів прогнозування споживання енергоресурсів, створення сприятливих умов для

розвитку та використання альтернативних і відновлювальних джерел енергії.

Вирішення проблеми управління енергозбереженням в житлово-комунальному секторі за часи незалежності України набуло особливої актуальності, а в умовах російської агресії стало питанням забезпечення енергетичної безпеки.

Енергозаощадження комунального сектору та житлового господарства передбачає реалізацію таких заходів:

- впровадження енергозберігаючих технологій;
- модернізація електроспоживаючого обладнання та освітлення;
- створення систем дистанційного моніторингу та управління енергоспоживанням;
- оснащення будинків приладами обліку енергоресурсів;
- впровадження систем регулювання споживання тепла (індивідуальні теплові пункти);
- комплексна термомодернізація і термосанація;
- запровадження системи навчання та інформування з питань енергозбереження;
- запровадження стандартів ЄС у сфері захисту прав споживачів житлово-комунальних послуг;
- запровадження систем оцінки якості надання комунальних послуг;
- перенесення послуг в електронний формат (через електронний портал).

В умовах обмеженості фінансових та інвестиційних ресурсів та досвіду розбудови сучасних міст важливе місце в забезпеченні ефективного управління посідає міжнародна співпраця територіальних громад та міжнародних фінансових організація, а також організація міжнародної співпраці з містами-побратимами.

Міжнародна співпраця територіальної громади в комунальній сфері передбачає проведення та участь у заходах, направлених на посилення

співпраці з міжнародними фінансовими організаціями і донорами, розробку взаємовигідних механізмів реалізації спільних проєктів з громадами прилеглих територій, активізацію роботи з існуючими партнерами та пошуку нових на міжнародній арені для реалізації спільних проєктів та обміну досвідом, у т.ч. через співпрацю з містами-побратимами.

Розбудова концепції smart-city в комунальній сфері передбачає наступне:

- розробка і впровадження системи управлінської звітності для комунальних підприємств у відповідності до сучасних міжнародних практик;
- створення наглядових рад у комунальних підприємствах та обрання до їх складу незалежних директорів;
- проведення внутрішнього / зовнішнього аудиту (забезпечення незалежної оцінки фінансової діяльності та системи контролю за нею); забезпечення контролю фінансової відповідності (розробка правил і процедур, контроль їх дотримання);
- впровадження системи внутрішнього контролю COSO;
- реалізація проєкту «Бюджет участі» з метою залучення жителів до прийняття рішень, поліпшення діалогу між місцевою владою та громадськістю шляхом співпраці в рамках процесу формування бюджету;
- стимулювання розвитку громадських ініціатив та проєктів шляхом створення біржі проєктів;
- впровадження платформи електронної демократії: е-петиції, е-громадські слухання, публічні дискусії, е-сервіси;
- створення мобільних додатків для участі в голосуванні, подання петицій тощо;
- впровадження інструментів масових опитувань (у тому числі в електронній формі) при прийнятті владою рішень, що становлять суспільний інтерес;
- запровадження сервісу он-лайн оцінювання діяльності;
- інтеграція системи державних електронних закупівель з проєктом «Відкритий бюджет»;

- використання сучасних геоінформаційних та інформаційних систем для надання доступу до муніципальних даних (інформація про об'єкти КВ, земельного кадастру тощо);
- організація системи відстеження роботи окремих служб, можливість своєчасної та незаангажованої оцінки їх результатів;
- консолідація електронних інформаційних баз і реєстрів, забезпечення публічного доступу до них та надання на їх базі послуг населенню в електронному вигляді.

Таким чином, управління КВ є невід'ємною частиною діяльності держави з вирішення економічних і соціальних проблем. В перспективі підвищення рівня та якості життя населення, зміцнення фінансових систем, розвитку ефективної та конкурентоспроможної економіки післявоєнної відбудови, можливе на основі управління КВ із застосуванням сучасних інформаційних технологій та міжнародної співпраці.

ВИСНОВКИ

1. За результатами проведеного дослідження доцільно зробити наступні висновки та пропозиції.

Основною метою управління комунальною власністю є максимально якісне задоволення як соціальних так і економічних потреб для повноцінного життя громадян.

Комунальні підприємства повинні надавати якісні послуги щодо: утримання та ремонту житлових будинків та споруд, прибудинкових територій; водопостачання та водовідведення; теплопостачання; електропостачання; газопостачання; вивезення відходів; благоустрою міста – раціонального використання міського простору, озеленення, санітарне очищення тощо); дорожнього господарства – утримання та ремонту автомобільних доріг, мостів і шляхово-транспортних споруд; зовнішнього освітлення тощо.

2. В сучасних умовах до ефективного управління комунальною власністю територіальних громад мають бути залучені міжнародні організації, міста побратими, міжнародні громадські організації.

Сьогодні надзвичайно важливим практичним завданням перед органами місцевого самоврядування, в межах їх повноважень, постає питання створення та розвитку власного джерела конкурентних переваг з застосуванням технологічних можливостей.

3. Прискорений технологічний розвиток у контексті Четвертої промислової революції сигналізує про необхідність нових підходів в управлінні.

Об'єкти комунальної власності виступають найбільш вдалою основою для реалізації поставлених завдань сталого розвитку місцевості, метою якої є забезпечення життєстійкості та екологічної стійкості міст і населених пунктів, де жителі мають гідний рівень життя з забезпеченням як матеріальних, так і духовних потреб в контексті вирішення житлових питань, освіти, охорони здоров'я, комунальних послуг, дозвілля тощо, з застосуванням smart-

технологій.

В загальному розумінні, комунальна власність – це те той ресурс управління, який належить певній громаді, з метою задоволення їх потреб. В більш конкретному розумінні, це соціальна галузь, яка забезпечує населення, підприємства та організації необхідними житлово-комунальними послугами та суттєво впливає на розвиток економіки країни та її регіонів.

Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності об'єктів комунального майна довів, що комунальний сектор є здебільшого збитковим. Акцентовано увагу на тому, що більшість комунальних об'єктів не є госпрозрахунковими, тобто потребують додаткового фінансування з місцевого бюджету, для задоволення соціальних потреб. Дана ситуація зробила виклик органам місцевого самоврядування щодо трансформації процесів управління підприємствами комунальної власності.

Зміна традиційних підходів управління вимагає нових форм глобальної співпраці.

3. Аналіз міжнародної співпраці в контексті перейняття світового досвіду та його адаптації до вітчизняних реалій підтвердив, важливість подальшої співпраці та створення спільних проєктів міжмуниципального партнерства, надаючи таким чином можливість реалізації наявного конкурентного потенціалу України, зокрема в комунальному секторі господарства.

Отже, співробітництво з іншими державами стає одним з важливих кроків на шляху до дієвих змін механізмів управління розвитком території. Адже, слідування глобальним цифровим трендам у процесах цифрового розвитку українського суспільства сприяє швидшому технологічному прориву та забезпеченню рівноправного позиціонування України в світогосподарських процесах.

Включення цифрових інформаційних технологій у механізми управління в межах концепції smart-city підтвердило забезпечення ефективного використання наявних ресурсів та підвищення рівня

обслуговування жителів, за рахунок гнучкості реакції на зміни економічних, культурних і соціальних умов.

Таким чином, «розумні міста» перш за все орієнтовані робити життя міських жителів та гостей міста більш комфортним і безпечним середовищем проживання, сприяючи підвищенню рівня конкурентоспроможності населеного пункту у боротьбі за інвестиції та туристичні потоки.

Важливою перевагою цифровізації є її адаптація до сфери управління комунальною власністю, що значно допоможе економити час та бюджетні кошти, усуваючи дублюючі функції апарату управління, за рахунок створення інфраструктури ІКТ, автоматизованих інформаційних систем та цифрових платформ.

Отже, якісне сучасне управління неможливе без використання інноваційних інструментів управління.

Важливим напрямом управління комунальною власністю м. Дніпра є міжнародне співробітництво, що передбачає:

- забезпечення участі міста в міжнародних утвореннях, організаціях, проєктах, програмах, комунікативних заходах;
- сприяння у реалізації співробітництва міста Дніпра з закордонними організаціями, установами, приватними та публічними структурами;
- здійснення робочих контактів з посольствами, представництвами іноземних держав в Україні, меріями міст-побратимів, міст, з якими встановлені партнерські зв'язки;
- здійснення діяльності щодо поширення присутності м. Дніпра в європейських міжнародних організаціях і інституціях, розвитку співробітництва з містами країн-членів Європейського Союзу;
- забезпечення проведення та участі представників міста Дніпра у форумах, семінарах, конференціях, виставках, нарадах, інших комунікативних заходах у рамках державних, галузевих і місцевих програм співробітництва з країнами-членами Європейського Союзу, зарубіжними містами-побратимами, містами-партнерами, іншими закордонними адміністративно-

територіальними одиницями;

- координація роботи та безпосередня участь в організації підготовки та реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги;

- ініціювання підготовки, координація та здійснення моніторингу реалізації проєктів у сферах життєдіяльності міста, учасниками яких виступають зарубіжні партнери.

Сучасне управління комунальною власністю ґрунтується на концепції smart-city та передбачає тісну співпрацю територіальної громади з громадами інших країн та міжнародними організаціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамов Б.І. Проблеми управління комунальною власністю в Україні. *Економіка промисловості*. 2004. № 5. С. 10-15.
2. Алексєєв В. М. Власність територіальних громад в Україні: шляхи розвитку. Чернівці, Технодрук, 2007. 336 с.
3. Алексєєв В. М. Самодостатність територіальних громад в Україні. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. / редкол.: С. М. Серьогін (головн. ред.) [та ін.]. Д. ДРІДУ НАДУ. 2009. Вип. 1 (35). С. 90-98.
4. Алексєєв В. М. Суспільство та держава: управлінські взаємовідносини. Монографія. Чернівці. Технодрук. 2012. 344 с.
5. Алексєєв В. М. Удосконалення управління комунальною власністю в Україні: організаційно-теоретичні засади. Чернівці. Технодрук. 2005. 216 с.
6. Барабаш Т. Г. Становлення інституту комунальної власності у системі місцевого самоврядування України. http://npndfi.org.ua/docs/NP_05_04_115_uk.pdf.
7. Батанов О. В. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики: Монографія. К. Видавництво «Юридична думка». 2010. 656 с.
8. Будівничий української державності: Хрестоматія політологічних статей Івана Франка / Упоряд. Д. Павличко. К. Вид. дім «Києво-Могилянська академія». 2006. 640 с.
9. Вакуленко В. Проблеми управління комунальною власністю великих міст у сучасних умовах. *Вісник УАДУ при Президентові України*. 1996. № 1. С. 172-185.
10. Войтович Р. Особливості впровадження електронного уряду в Україні. *Аспекти місцевого самоврядування*. 2004. № 4. С. 19.
11. Глинська О. В. Територіальна громада як суб'єкт права комунальної власності. *Форум права*. 2012. № 2. С. 120-125.
12. Громадянське суспільство і держава в Україні: проблеми взаємодії. Матеріали методологічного семінару / Відп. ред.: В. В. Цветков, І. О. Кресіна, упорядн.

- Є. В. Перегуда. – К.: Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2004. – 84 с.
13. Демчак Р. Є. Формування моделей бюджетної децентралізації: досвід зарубіжних країн. Економічний форум. 2017. № 3. С. 70-77.
14. Денисенко М. П., Павлюк К. М. Глобалізація міжнародного інформаційно-інтелектуального бізнесу, його вплив на міжнародні відносини. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*: збірник мат. III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 8 жовтня 2021 року). Київ: Київ: КНУТД, 2021. С. 48-49.
15. Денисенко М. П., Павлюк К. М. Зарубіжний досвід регулювання трансакційних витрат на основі положень нової інституціональної теорії. Сучасні тенденції трансформації регіональної економіки: матеріали науково-практичної конференції. Секція: Світове господарство і міжнародні економічні відносини. (м. Дніпро, 30 жовтня 2021 р.). Дніпро. НО «Перспектива». 2021. С. 4-8.
16. Децентралізація. *Каталог успішних практик*. 2022. https://decentralization.gov.ua/success-stories-таблиці?area_id=&community_id=&рік=&тема_id=&article_id=&project_id=
17. Європейська хартія місцевого самоврядування. Верховна Рада України. Законодавство України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.
18. Єлісеєва Л. В. Муніципальна власність: економічний зміст та перспективи її трансформації в Україні в контексті світового досвіду. *Ефективна економіка*. 2012. № 8. <https://web.archive.org/>
19. Ефективність управління комунальною власністю на базі впровадження оціночної діяльності: Автореф. дис. канд. екон. наук Н.В. Сментина; Одес. держ. екон. ун-т. О., 2006. 19 с.
20. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. *Бізнес-інформ*. № 7. 2020.
21. Загальна інформація «Навіщо децентралізація?». <https://decentralization.gov.ua/about> .
22. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні : підруч. / [авт.- упоряд.

- О. В. Батанов, Н. М. Батанова, В. М. Вакуленко та ін.] ; за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К. НАДУ. 2010. 368 с.
- 23.Індустріальні парки в Україні. Міністерство економіки України. <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=6463d3ba-aa13-4e54-8db9-0f36642c43d9&tag=IndustrialniParkiVUkraini> .
- 24.Ключковський Ю. Проблеми реформування місцевого самоврядування в Україні. *Вибори та демократія*. 2005. № 2 (4). С. 89-97.
- 25.Конституція України (чинна з 1996 р. зі змінами), Офіційний портал Верховної Ради України. <https://zakon.rada.gov.ua/>
- 26.Концепція «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/>
- 27.Копитко М., Грабар Н., Сторожук О., Боруцька Ю., Дорошенко Т. Вплив негативних факторів війни: економічні, правові, регіональні та екологічні аспекти. *International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol.22, № 6. 2022. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.6.3>.
- 28.Кравців В. С., Сторонянська І. З. (Ред.). Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку. Львів. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. Долішнього НАН України», 2020. <https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf>
- 29.Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник НАДУ при Президентові України (Серія «Державне управління»)*. 2018. № 1. С. 5-10.
- 30.Лебеда Т. Б. Деякі підходи щодо визначення ефективності управління комунальним майном. *Теорія та практика управління*. 2004. № 5. С. 51-55.
- 31.Лелюк М. П. Удосконалення системи управління комунальною власністю в органах місцевого самоврядування. *Теорія і практика державного управління*. Вип. 6. *Нові механізми раціонального розвитку: матеріали наук-практ. конф.* 12 грудня 2003 р. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «магістр», 2004. С. 102-105.
- 32.Локк Дж. Два трактати про врядування / Дж. Локк; пер. з англ. О. Терех, Р. Димерець. К. Видавництво Соломії Павличко «Основи». 2001. 265 с.

- 33.Маркевич К., Сіденко В. Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. 2021. <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-SMART-%D0%A1YTI-SITE.pdf>
- 34.Міжнародний енергокластер допоможе у відновленні енергооб'єктів України. Energy map. <https://ua-energy.org/uk/posts/mizhnarodnyi-enerhoklaster-dopomozhe-u-vidnovlenni-enerhoobjektiv-ukrainy>
- 35.Міжрегіональне співробітництво між Україною та Швецією. Посольство України в Королівстві Швеції. <https://sweden.mfa.gov.ua/spivrobotnictvo/378-mizhregionalyne-spivrobotnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-shvecijeju> .
- 36.Міжрегіональне співробітництво. Посольство України в Словацькій Республіці. <https://slovakia.mfa.gov.ua/spolupraca/medziregionalna> .
- 37.Міністерство розвитку громад та територій України. *Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади станом на 10 січня 2022 року.* <https://www.minregion.gov.ua/en/eng-about/>
- 38.Мунько А. Ю. Удосконалення управління муніципальною власністю у контексті розвитку системи місцевих фінансів: портфельний підхід. <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2015-3/doc/2/13.pdf>
- 39.Нижник Н. Р. Державно-управлінські відносини в демократичному суспільстві. К.ОП «Миронівська друкарня». 1995. 207 с.
- 40.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.ІХ Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Ірпінь, 17 березня 2022 р.).* Ірпінь: Державний податковий університет, 2022. С. 53-54.
- 41.Олешко А. А., Павлюк К. М. Роль цифрових технологій в управлінні комунальною власністю в умовах воєнного стану в Україні. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: збірник мат. ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 10 червня 2022 р.).* Київ: КНУТД, 2022. С. 118-121.
- 42.Олешко А. А., Павлюк К. М. Цифрова трансформація сфери управління

- комунальною власністю міста. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. № 3/2022. С. 15-20.
43. Ольшанський О. В. Особливості управління комунальною власністю міста. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць*. Харків. 2004 р. №2 (20). Ч. 1. С. 174-179.
44. Основи демократії: [навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів] [Авт. колектив: М. Бессонова, О. Бірюков, С. Бондарук та ін.]; за заг. ред. А. Колодій; Міністерство освіти і науки України, Ін-т вищої освіти АПН України, Укр.-канад. проект «Демократична освіта», Інститут вищої освіти. К. Вид-во «Ай Бі». 2002. 684 с.
45. Офіційний веб-сайт Державної казначейської служби України. <http://www.treasury.gov.ua/>
46. Пицида 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.
47. Політичні відносини між Україною та Литвою. Посольство України в Литовській Республіці. <https://lithuania.mfa.gov.ua/spivrobotnictvo/120-politichni-vidnosini-mizh-ukrajinoju-ta-litvoju>
48. Про власність: Закон від 07.02.1991 р. № 697-ХІІ. База даних «Законодавство України». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/697-12#Text> .
49. «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо комунальної власності» Проект Закону України № 6479. <https://decentralization.gov.ua/news/14432>
50. «Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України. Законодавство України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> .
51. Про житлово-комунальні послуги: Закон України. URL: <https://www.solor.gov.ua/> .
52. Про комунальну власність в Україні: Проект Закону України від 06.06.2008 № 2617 . <https://ips.ligazakon.net/document/JF20P00A?an=3>
53. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року

- № 280/97-ВР. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
54. Про оренду державного та комунального майна: Закон України <https://zakon.rada.gov.ua> .
55. Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності: Закон України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/147/98-%D0%B2%D1%80#Text>
56. Про співробітництво територіальних громад: Закон України Законодавство України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> .
57. Програма українсько-данського енергетичного партнерства (UDEPP). Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний веб-сайт Міністерства. <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/international-cooperation/bilateral/programa-ukrayinsko-danskogo-energetychnogo-partnerstva-udepp/> .
58. Протокол про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства. Верховна Рада України. Законодавство України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a27#Text .
59. Розробка і запровадження Інформаційно-Аналітичної Системи «Майно». <https://softpro.ua/rozrobka-i-zaprovadjennja--informacino-analitichnoii-sistemi-maino>
60. Салій І. Українські міста: питання власності і муніципального управління: [навч. посібник]. 2001. 415 с.
61. Сментина Н. В. Ефективність управління комунальною власністю на базі впровадження оціночної діяльності. *Одес. держ. екон. ун-т. О.*, 2006. 19 с.
62. Сологуб С. Я. Оцінка стану розробки стратегій соціально-економічного розвитку ОТГ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Т.18, № 2. 2022. стор. 46–56. <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12628/1/6076-Article%20Text-16990-1-10-20220629.pdf>
63. Співпраця з країнами-партнерами. Міністерство розвитку громад та територій України Офіційний веб-сайт Міністерства. <https://www.kmu.gov.ua/news/oleksii-chernyshov-ukraina-otrymaie-2-mln->

dolariv-hrantovykh-koshtiv-u-mezhakh-prohramy-enerhoefektyvnist-hromadskykh-budivel-v-ukraini .

64. Степаненко С. Історична еволюція поняття «власність» (від Аристотеля до неоінституціоналістів). *Фінанси України*. 2010. С. 76-92.
65. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Системи управління державними фінансами до 2025 року. <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-strategiyu-zdijsnennya-cifrovogo-rozvitku-cifrovih-transformacij-i-cifrovizaciyi-sistemi-upravlinnya-derzhavnimi-finansami-do-2025-roku>
66. Стратегія співпраці з питань розвитку. Агентство США з міжнародного розвитку: USAID. <https://www.usaid.gov/uk/ukraine/cdcs> .
67. Тимченко С. М. Громадянське суспільство і правова держава в Україні: монографія. Запоріжжя. Юридичний ін-т МВС України. 2002. 193 с.
68. Торговельно-економічне співробітництво. Посольство України в Федеративній Республіці Німеччини. <https://germany.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/torgovelnno-ekonomichne-spivrobitnictvo> .
69. Тулай О. І. Зарубіжний досвід функціонування місцевих бюджетів та можливість його імплементації у вітчизняну практику. http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/121/knp121_93-97.pdf
70. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Верховна Рада України. Законодавство України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text .
71. Управління фінансовими ресурсами місцевого бюджету: монографія. [Л. Ф. Кондусова, І. І. Нескородєва, І. І. Алексеєнко та ін.]; кер. кол. авт. і наук. ред. Л. Ф. Кондусова. Харків. Вид-во ХНЕУ. 2015. 278 с.
72. Цветков В. В. Демократія і державне управління: теорія, методологія, практика: монографія. К. ТОВ «Видавництво «Юридична думка». 2007. 336 с.

- 73.Цілі сталого розвитку та Україна. Урядовий портал. Єдиний веб- портал органів виконавчої влади України. Державний сайт України. <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> .
- 74.Кос Т., Bozdog E. European Journal of Operational Research, 257, 559-567 (2017).
- 75.Morris A., Neill H. Brookings Mountain West Publications, 49 (2014).
- 76.Mukherjee M., Singh M. Žaldokas A. Journal of Financial Economics, 124, 195-221 (2017).
- 77.Torugsa N., Arundel A. Research Policy, 46, 900-910 (2017).
- 78.Мількініс А., Вурка М. Ekonomika. 93. 41-47 (2014).