

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування

_____ В.М. Ємельянов

« _____ » _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему:

УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ МАЙНОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Керівник: кандидат наук з державного управління, доцент
Шульга Анастасія Алімівна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: старший викладач
Верба Світлана Миколаївна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав: студент VI курсу 637МЗ групи
Іваніна Олександр Петрович

(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Місцеве самоврядування»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ МАЙНОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	8
1.1. Категоріально-понятійний апарат управління комунальним майном	8
1.2. Види та склад комунального майна	20
Висновки до Розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ МАЙНОМ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	25
2.1. Децентралізаційна реформа та її вплив на розширення повноважень громад у сфері управління майном	25
2.2. Організаційно-інституційне забезпечення управління комунальним майном	34
2.3. Нормативно-правове регулювання управління комунальним майном	40
Висновки до Розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ МАЙНОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	63
3.1. Аналіз практики управління комунальним майном в територіальних громадах (на прикладі Миколаївської міської територіальної громади)	63
3.2. SWOT-модель управління комунальним майном за сучасних умов	79
Висновки до Розділу 3	87
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах децентралізаційних перетворень та повномасштабної війни Україна переживає глибокі трансформації в усіх сферах суспільного життя, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до формування та реалізації управлінських рішень. Особливої ваги набуває питання ефективного використання ресурсного потенціалу територіальних громад, важливим компонентом якого є комунальне майно. Воно є матеріальною основою добробуту її мешканців, створює передумови для реалізації локальних стратегій розвитку та задоволення соціальних, культурних, освітніх і житлово-комунальних потреб населення. Саме від ефективності управління цим майном значною мірою залежить спроможність громад забезпечувати належний рівень життєдіяльності населення, підтримувати місцеву інфраструктуру та сприяти соціально-економічному розвитку.

Проте, на сьогодні стан значної частини комунальних об'єктів є незадовільним: багато з них технічно зношені, не використовуються або приносять збитки. Це ускладнює виконання функцій органами місцевого самоврядування та потребує додаткових бюджетних витрат. Більш того, неналежне управління таким майном може призвести до втрати об'єктів, зменшення доходів місцевих бюджетів, занепаду інфраструктури та погіршення якості життя населення. Потребує удосконалення і нормативно-правове регулювання у цій сфері: питання правового статусу комунальної власності, діяльності комунальних підприємств, порядку розпорядження майном досі залишаються недостатньо врегульованими, а ключові складові інституту комунальної власності недостатньо розробленими у доктринальному та практичному вимірах.

Зважаючи на викладене можна говорити про те, що дослідження проблем і шляхів удосконалення управління комунальним майном громад в

умовах децентралізації є надзвичайно актуальним і має важливе теоретичне та практичне значення щодо формування нових, дієвих підходів до управління комунальним майном у територіальних громадах, які здатні забезпечити ефективне використання ресурсів, прозорість процесів, економічну доцільність рішень та врахування соціальних інтересів населення.

Стан наукової розробки теми. Загальні питання, що розкривають соціально-економічну і правову сутність комунального майна відображено у наукових працях: Р.Б. Бедрія, І.О. Бондаренка, О.О. Кравчука, С.І. Марченка, В.Б. Палійчука, В.А. Устименка й ін. Дослідженням управління комунальним майном в умовах децентралізації займаються: І.В. Бакунчик, Т.В. Боднар, Н.Я. Борсук, І.І. Дрогобецький, А.А. Ібрагімова, В.В. Курилас, В.В. Моргун, Л.М. Пронько, Т.А. Скліярова, В.В. Толкованов, М.М. Шкільняк, В.С. Щербина та інші науковці.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування і практичний аналіз процесу управління комунальним майном територіальних громад в умовах децентралізації, виявлення основних проблем та розроблення напрямів удосконалення системи управління.

Для реалізації поставленої мети визначені наступні завдання:

- розкрити теоретичні засади управління комунальним майном територіальних громад;
- загально описати сутність децентралізаційної реформи та з'ясувати її вплив на розширення повноважень громад у сфері управління майном;
- охарактеризувати організаційно-інституційне забезпечення управління комунальним майном;
- окреслити нормативно-правове регулювання управління комунальним майном;
- проаналізувати практику управління комунальним майном в територіальних громадах (на прикладі Миколаївської міської територіальної громади);

- побудувати SWOT-модель управління комунальним майном за сучасних умов та сформулювати напрями удосконалення.

Об'єктом роботи є суспільні відносини, які виникають у сфері управління комунальним майном.

Предметом роботи є управління комунальним майном територіальних громад в умовах децентралізації.

Методи дослідження. Методологічним підґрунтям даної роботи є сукупність загальних та спеціально-наукових методів дослідження. Так, наприклад, для розкриття теоретичних засад управління комунальним майном територіальних громад було використано формально-логічний метод, метод синтезу та класифікації. На основі системно-аналітичного методу та причинно-наслідкового аналізу загально описано сутність децентралізаційної реформи та з'ясовано її вплив на розширення повноважень громад у сфері управління майном. За допомогою структурно-функціонального методу охарактеризовано організаційно-інституційне забезпечення управління комунальним майном. Для окреслення нормативно-правового регулювання управління комунальним майном застосовано порівняльно-правовий метод. За допомогою анкетування, ранжування та шкалювання проаналізовано практику управління комунальним майном в територіальних громадах (на прикладі Миколаївської міської територіальної громади). Використання системно-аналітичного методу та методу прогнозування дало змогу побудувати SWOT-модель управління комунальним майном за сучасних умов та сформулювати напрями удосконалення. На основі методів узагальнення і групування зроблено відповідні висновки проведеного дослідження.

Наукова новизна дослідження. Дане дослідження є самостійною роботою, в якій автором отримано результати, що обґрунтовані з наукової і практичної точки зору, котрі ілюструють сучасний стан управління комунальним майном в умовах децентралізації. Основні положення кваліфікаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають: у здійсненні аналізу практики управління комунальним майном в

Миколаївській міській територіальній громаді; у побудові SWOT-моделі управління комунальним майном за сучасних умов; у формулюванні напрямів удосконалення управління комунальним майном в умовах децентралізації та викликів воєнного часу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі аналізу вітчизняної нормативно-правової бази та наукових джерел з публічного управління, а також результатів анонімного опитування серед мешканців Миколаївської міської територіальної громади у кваліфікаційній роботі досліджено сучасний стан управління комунальним майном в умовах децентралізації. Отримані результати можуть бути використані: у практичній діяльності органів місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління комунальним майном; в освітньому процесі при підготовці студентів спеціальності «Публічне управління та адміністрування»; у науково-дослідній роботі для розробки подальших рекомендацій щодо вдосконалення системи управління комунальним майном в умовах децентралізації та воєнного стану, що сприятиме сталому розвитку територіальних громад.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дослідження апробовано у формі однієї доповіді на XXVIII Всеукраїнській щорічній науково-методичній конференції «Могилянські читання – 2025: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (м. Миколаїв, 10-14 листопада 2025 р.).

Публікації. Окремі положення кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у двох наукових статтях:

1) Шульга А.А., Іваніна О.П. Рівень корупції в Україні як показник ефективності антикорупційної політики в умовах децентралізаційних змін. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2025. Вип. 5 (прийнято до друку);

2) Шульга А.А., Іваніна О.П. Аналіз практики управління комунальним майном в територіальних громадах (на прикладі Миколаївської міської територіальної громади). Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 18

(прийнято до друку).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують сім підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 107 сторінок, основного тексту – 92 сторінки. Список використаних джерел налічує 79 найменувань. Робота містить 22 рисунки та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ МАЙНОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Категоріально-понятійний апарат управління комунальним майном

У сучасних умовах децентралізації управління територіальними громадами та оптимізації використання комунального майна, особливого значення набуває чітке визначення ключових понять і категорій, що формують теоретичну основу дослідження. Категоріально-понятійний апарат забезпечує наукову системність, дозволяє уникнути множинності у тлумаченні термінів та створює основу для аналізу інституційних й управлінських процесів.

До основних категорій, що використовуються у сфері управління комунальним майном, належать: комунальна власність, комунальне майно, управління майном, ефективність використання ресурсів, управлінські процеси, державно-приватне партнерство, інвентаризація та облік майна, стратегічне планування розвитку майна та інші. Кожна з цих категорій відображає певний аспект діяльності органів місцевого самоврядування та визначає механізми взаємодії з об'єктами комунальної власності, підвищення ефективності їх використання та розвитку територіальної громади. Розглянемо більш детально окремі з них.

Термін «управління» на перший погляд видається досить простим і зрозумілим, однак при глибшому аналізі виявляється, що його зміст є багатограним і багатовимірним. Це поняття може мати різні тлумачення залежно від того, у якому контексті воно використовується – економічному, соціальному, правовому, політичному чи організаційному. У кожній із цих сфер поняття «управління» наповнюється власним змістом, відображаючи

специфіку об'єкта, суб'єкта та цілей управлінського впливу. Таким чином, управління можна розглядати як універсальну категорію, що поєднує процеси цілеспрямованого впливу на систему з метою забезпечення її ефективного функціонування, розвитку та досягнення визначених результатів.

Найширше визначення даного поняття представлено у філософському словнику, в якому воно тлумачиться як «елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності» [69, с. 704].

На думку вітчизняних дослідників В.М. Гончарова та О.В. Додонова, управління є «процесом координації різних видів діяльності з урахуванням їхніх цілей, умов виконання, етапів реалізації» [11, с. 17].

Дещо інший підхід до розкриття змісту цього поняття застосовує О.В. Сардак. У своєму дисертаційному дослідженні «Управління персонал-маркетингом: теорія та методологія» науковець підкреслив, що управління – це сукупність взаємопов'язаних елементів організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставленої мети на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів [61, с. 29].

Більш детально розкривають зміст досліджуваного поняття Я. Берсуцький та М. Лепа, стверджуючи, що управління – це «цілеспрямований безупинний соціально-економічний та організаційно-технічний процес взаємодії управляючої системи на конкретний об'єкт, який здійснюється за визначеною технологією за допомогою методів і технічних засобів щодо цілей досягнення технікоекономічних і соціальних показників» [7, с. 14].

Отже, поняття «управління» доцільно розглядати не лише як динамічний процес організації, координації та контролю діяльності, а й як цілісну, систематизовану форму цілеспрямованої діяльності, що реалізується у взаємодії суб'єкта управління (особи, органу чи інституції, яка приймає рішення та здійснює вплив) та об'єкта управління (ресурсів, процесів, організацій чи територіальних громад, на які спрямовано управлінські дії)

(див. Рис. 1.1). Така взаємодія забезпечує досягнення запланованих результатів, оптимальне використання наявних ресурсів і створення умов для розвитку системи загалом. У цьому контексті управління виступає комплексом взаємопов'язаних дій і рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування об'єкта управління відповідно до поставлених стратегічних цілей.

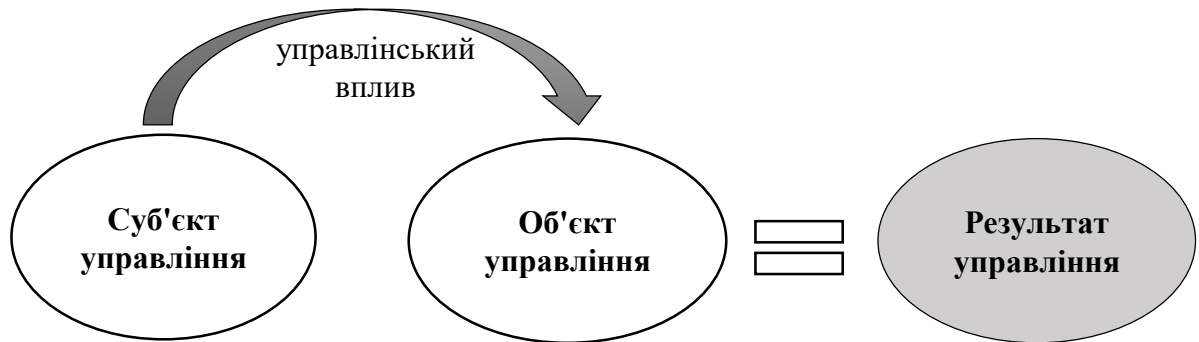


Рис. 1.1. Суть управління як діяльнісного процесу

Зважаючи на галузь знань в межах якої проводиться дане дослідження та тему самої роботи, на наш погляд, варто окремо розкрити сутність поняття «публічне управління».

Переважаюча більшість іноземних дослідників схиляються до думки, що публічне управління це «пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики» [74, с. 15]. Безпосередньо К. Політт та Г. Буккаерт наголошують на тому, що даний термін може вживатися у трьох основних значеннях: 1) як діяльність державних службовців і політиків; 2) як структура і процедура діяльності органів державної влади; 3) як системне вивчення діяльності, структур та процедур [75, с. 17-21]. У свою чергу, один із основоположників організаційної теорії публічного управління Вудро Вільсон лаконічно, проте надзвичайно змістовно зазначав, що публічне управління є процесом детального та системного впровадження норм права на практиці [79, с. 201].

Згідно з документами Організації Об'єднаних Націй, публічне

управління являє собою «здійснення політичних, економічних і адміністративних повноважень з управління справами країни, комплекс механізмів, процесів, взаємовідносин та інститутів, за допомогою яких громадяни держави і їх об'єднання висловлюють свої інтереси, здійснюють свої права й обов'язки, урегульовують розбіжності. Управління може здійснюватися всіма методами, які суспільство використовує для розподілу владних повноважень і керування державними ресурсами, а також вирішення проблем» [77, с. 17]

Згідно з вітчизняною науковою доктриною, публічне управління являє собою складно структуровану мережу людських взаємин і пов'язаної з ними діяльності, що реалізовується від органів публічної влади і до окремих індивідів низового рівня в такій системі, пов'язаній із використанням усіх ресурсів, природних і людських, а також всі інші аспекти життя суспільства, у яких зацікавлена або задіяна держава [34, с. 10].

Підсумовуючи викладене можна узагальнити, що публічне управління розглядається як система взаємопов'язаних ролей і рольових відносин, що визначають механізм взаємодії між різними суб'єктами влади та суспільства. Змістовно це поняття охоплює як державне, так і муніципальне управління, відображаючи їхню взаємодію в єдиній системі організації публічної влади.

Деякі вітчизняні дослідники окремо визначають, що являє собою муніципальне управління. Так, наприклад, О.О. Кравчук у своєму дисертаційному дослідженні «Адміністративно-правове регулювання комунального управління», з думкою якого ми погоджуємось, визначив, що муніципальним управлінням є недержавний вид публічної владно-управлінської діяльності, що врегульований нормами адміністративного права та направлений на реалізацію завдань і функцій місцевого самоврядування з питань місцевого значення. Відповідно таке управління здійснюється виконавчими органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами на місцевому рівні й в інтересах територіальної громади [30, с. 185].

Поняття «майно» належить до числа найбільш дискусійних у сучасній

науковій літературі, що зумовлено складністю та багатогранністю його змісту. Така складність підкреслює особливу важливість дослідження цього терміну, зокрема з урахуванням міжнародного досвіду його тлумачення та правового закріплення. Коректне розуміння сутності майна має як практичне, так і теоретичне значення, адже саме від нього залежить вибір належних механізмів правового регулювання, визначення прав і обов'язків учасників майнових відносин, момент їх виникнення, а також способи, межі здійснення, захисту та управління майновими правами.

Категорія «майно» є однією з базових у системі цивільно-правових і господарсько-правових відносин, адже вона охоплює матеріальні та нематеріальні цінності, що становлять основу економічного життя суспільства.

У найзагальнішому розумінні майно – це сукупність речей, матеріальних і нематеріальних благ, майнових прав та обов'язків, що належать певному суб'єкту на праві власності, користування, володіння чи управління.

У економічному сенсі майно є капіталом, який може бути використаний для досягнення певних цілей – виробничих, соціальних, управлінських чи комерційних. Воно виступає базисом для функціонування будь-якої організації, установи чи громади, визначаючи її спроможність до розвитку та забезпечення потреб населення [73, с. 8].

У правовій науці поняття «майно» розглядається у вузькому і широкому значеннях. Відповідно у вузькому розумінні майном є сукупність речей (матеріальних об'єктів), що мають економічну цінність і можуть бути об'єктом цивільного обігу (будівлі, споруди, транспорт, земля, обладнання тощо). А у широкому – майно включає як речі, так і сукупність майнових прав, зобов'язань та інших активів, які мають вартісну оцінку, можуть бути об'єктом правочинів і становлять економічну основу діяльності суб'єкта [35, с. 254].

З позиції науки публічного управління, поняття «майно» набуває ще ширшого змісту. Воно включає усі об'єкти матеріальних і нематеріальних активів, що належать територіальній громаді на правах власності, а також

систему прав, зобов'язань, управлінських та розпорядчих повноважень, пов'язаних із цими об'єктами. Комунальне майно може охоплювати як рухоме і нерухоме майно (земля, будівлі, споруди, техніка), так і майнові права (право оренди, користування, отримання прибутку від об'єктів власності) [2, с. 215].

На нормативному рівні єдиного та універсального визначення поняття «майно» не закріплено. Залежно від предмета правового регулювання та характеру суспільних відносин, що охоплюються тим чи іншим нормативно-правовим актом, зміст цього терміну трактується по-різному та набуває специфічного значення в межах відповідної галузі права (див. Додаток А).

Зважаючи на наведені визначення у Додатку А можна підсумувати, що законодавець розглядає майно не лише як об'єкт матеріального світу, але і як комплекс майнових інтересів, що мають економічний еквівалент і можуть передаватися, обліковуватися та використовуватися.

Узагальнене міжнародне бачення сутності даної категорії відображено у ст. 1 Першого протоколу до Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, й казуально означає: матеріальні, і не матеріальні активи, зокрема: рухоме майно; нерухоме майно (в тому числі, звісно, земельні ділянки); похідні від власності прибутки (наприклад, орендна плата); кошти на банківському рахунку; професійні клієнти; спеціальні дозволи на ведення бізнесу тощо [25].

Отже, майно – це багатoshарове правове, економічне та соціальне явище, що характеризується комплексністю свого складу, різноманітністю форм власності, способів використання та юридичних режимів. Його зміст не обмежується лише матеріальними об'єктами, а охоплює всю систему відносин, що виникають у процесі володіння, користування, розпорядження і управління ресурсами.

Якщо говорити про таку категорія як «комунальне майно», то вона є однією з базових у системі місцевого самоврядування, оскільки відображає матеріальну основу його діяльності. Саме наявність власних об'єктів майна – рухомих і нерухомих, майнових прав, коштів, підприємств, установ та

організацій – забезпечує реальну спроможність територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення.

У чинному законодавстві України поняття «комунальне майно» прямо не визначене єдиним універсальним актом. Водночас, його зміст розкривається через низку нормативно-правових джерел. Наприклад, ст. 142 Конституції України передбачає, що «матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад» [27].

У свою чергу, в ст. 327 Цивільного кодексу України визначено, що «у комунальній власності є майно, у тому числі грошові кошти, яке належить територіальній громаді» [71].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» у ст. 60 конкретизує, що до комунальної власності належать «рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, землю, природні ресурси, корпоративні права в юридичних особах, у тому числі банках, страхових компаніях чи інших господарських товариствах, майно житлового фонду, 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 комунальної власності, а також кошти, отримані від їх відчуження» [49].

Отже, у нормативному сенсі комунальним майном є сукупність усіх об'єктів власності територіальної громади, які використовуються для забезпечення її потреб і реалізації функцій місцевого самоврядування.

З наукової позиції до тлумачення даного поняття застосовуються різні підходи, залежно від того, який аспект вважаються визначальним – правовий, економічний або управлінський.

Так, наприклад, фахівець у сфері муніципального права О.В. Батанов визначає комунальне майно як «матеріальну основу функціонування

територіальної громади, що забезпечує її економічну самостійність і спроможність здійснювати публічне управління на місцевому рівні». Науковець підкреслює, що без власного майна місцеве самоврядування перетворюється на формальну інституцію без реальних можливостей реалізовувати свої повноваження [5, с. 258]. Схожої думки притримується і В.В. Кравченко, який трактує комунальне майно як «сукупність матеріальних ресурсів, що використовуються для задоволення колективних потреб громади, тобто як економічну базу її життєдіяльності» [29, с. 384].

Вітчизняна дослідниця І.О. Кресіна акцентує увагу на тому, що комунальне майно – це не лише об'єкти, які належать громаді, але й механізм реалізації прав громади на участь в управлінні місцевими справами, зокрема через використання цих об'єктів на засадах відкритості, підзвітності й ефективності [70, с. 312]. Майже аналогічне твердження наводить у своєму дисертаційному дослідженні «Комунальна власність як матеріальна основа місцевого самоврядування в Україні» І.О. Бондаренко, яка визначає комунальне майно як «матеріальні блага, що перебувають у власності територіальних громад, а також заклади, установи, підприємства (та інші юридичні особи) комунальної власності, які знаходяться у власності територіальних громад та у своїй сукупності становлять матеріальну основу місцевого самоврядування» [8, с. 58].

Отже, підсумовуючи різні підходи, можна сформулювати розширене визначення: комунальне майно – це сукупність об'єктів матеріальної, фінансової та інтелектуальної власності, що належать територіальним громадам на праві комунальної власності, перебувають у їхньому володінні, користуванні або розпорядженні безпосередньо чи через органи місцевого самоврядування, і використовуються для забезпечення соціально-економічного розвитку території, задоволення колективних потреб населення та реалізації завдань місцевого самоврядування в інтересах громади.

Окремо хотілося б звернути увагу на розмежування понять «комунальна власність» і «комунальне майно», оскільки це абсолютно різні за змістом

категорії, хоча і тісно взаємопов'язані. Тому важливо чітко розмежовувати їх у науковому, правовому та практичному аспектах.

Комунальна власність – це право територіальної громади володіти, користуватися і розпоряджатися майном, що їй належить. Тобто це – правовий режим володіння майном, зафіксований у нормах Конституції та Цивільного кодексу України. У свою чергу, комунальне майно – це сукупність конкретних об'єктів, що становлять матеріальну основу комунальної власності. Іншими словами, це речовий зміст або матеріальне втілення права комунальної власності.

У сфері публічного управління комунальна власність визначає правовий статус активів територіальної громади, а комунальне майно – це інструмент реалізації цього статусу, тобто ресурси, якими місцева влада може керувати задля суспільного блага. Тому ефективність управління комунальним майном напряду залежить від того, як реалізується право комунальної власності – через прозорі процедури, цифрові реєстри, публічну звітність, а також баланс між публічним інтересом і господарською вигодою.

Для кращого розуміння варто розглянути приклад: комунальна власність – це право громади міста Миколаєва володіти й управляти, наприклад, школами, лікарнями, комунальними підприємствами, земельними ділянками, а комунальне майно – це конкретні об'єкти: школа № 29, лікарня № 3, автобуси комунального підприємства, міський парк, земельна ділянка на вул. Центральній тощо.

Отже, комунальна власність – це юридично закріплене право територіальної громади на майно, а комунальне майно – це матеріальна сукупність об'єктів, що становлять зміст цього права. Комунальна власність без майна є формальною, а майно без права комунальної власності – безгосподарним (див. Рис. 1.2). Лише в їхній єдності забезпечується реальна економічна спроможність територіальних громад і функціональна незалежність місцевого самоврядування.

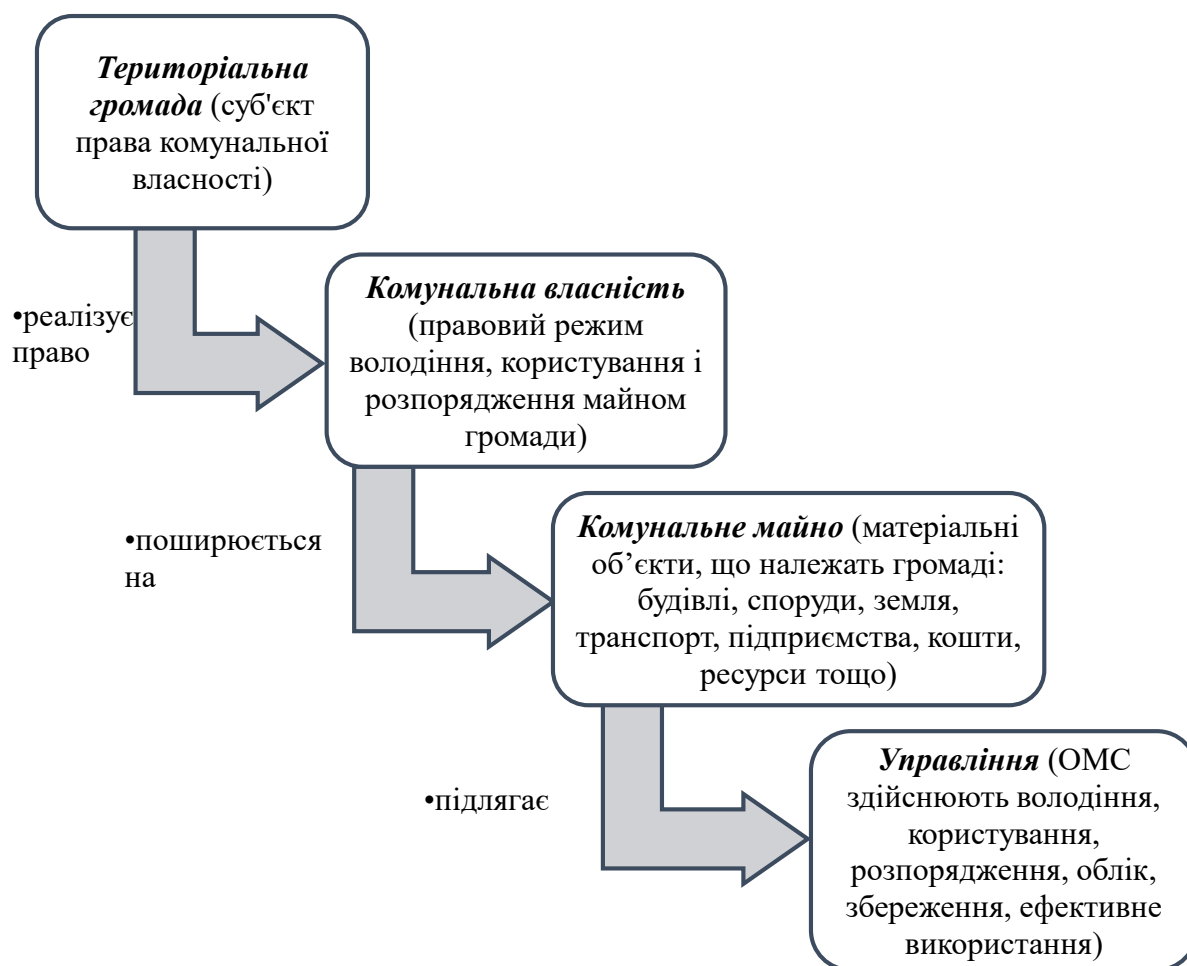


Рис. 1.2. Логічний зв'язок між комунальною власністю і комунальним майном

На законодавчому рівні поняття «управління комунальним майном» прямо не визначене, однак його зміст розкривається через низку нормативно-правових актів, серед яких:

- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 29, 60) передбачає, що органи місцевого самоврядування здійснюють володіння, користування і розпорядження об'єктами комунальної власності; визначають порядок управління цим майном; контролюють ефективність його використання [49];
- Господарський кодекс України (ст. 78, 80) встановлює, що органи місцевого самоврядування можуть створювати комунальні підприємства, установи та організації для управління об'єктами комунальної власності, визначати їхні права, обов'язки та умови господарювання [12];
- Бюджетний кодекс України визначає правила управління бюджет-

тними коштами і майном, придбаним за рахунок місцевих бюджетів [10];

- Цивільний кодекс України (ст. 316, 327, 334, 778) визначає поняття права власності й особливості управління майном у публічній сфері [71].

У науковій літературі поняття «управління комунальним майном» розглядається крізь призму організаційно-правових, економічних та соціальних аспектів. Так, наприклад, О.В. Батанов трактує управління комунальним майном як «цілеспрямовану діяльність органів місцевого самоврядування, спрямовану на забезпечення ефективного, економічно доцільного та законного використання об'єктів комунальної власності в інтересах територіальної громади» [5, с. 260]. У свою чергу, В.С. Щербина та Т.В. Боднар, звертаючись до визначення поняття «управління об'єктами державної власності», унормованого в Законі України «Про управління об'єктами державної власності», формулюють за аналогією права як «здійснення органом місцевого самоврядування та уповноваженими ним органами повноважень щодо реалізації прав територіальної громади села, селища, міста як власника таких об'єктів, пов'язаних з володінням, користуванням і розпорядженням ними, у межах, визначених законодавством України, з метою задоволення потреб територіальної громади, державних та суспільних потреб [73, с. 10]. Подібним до наведеного є визначення, запропоноване Н.Я. Борсук, яка вважає, що управлінням комунальним майном є здійснення органами місцевого самоврядування повноважень, пов'язаних із володінням, користуванням і розпорядженням цими об'єктами у межах, визначених законодавством України, з метою задоволення потреб територіальної громади» [9, с. 54]. На противагу цим твердження Т.А. Складярова, позицію якої ми повністю поділяємо, стверджує, що управління комунальним майном являє собою «постійний та цілеспрямований процес, що включає у себе планування, організацію, контроль, координацію, прийняття рішень, а також розробку стратегій, цілей та підходів до управління майном з метою досягнення поставлених цілей і завдань» [62, с. 708].

Отже, узагальнюючи основні дефініції понятійного апарату даного

дослідження можна зробити висновок, що управління комунальним майном є системою правових, організаційних, економічних, фінансових та контрольних заходів, що здійснюються органами місцевого самоврядування від імені територіальної громади з метою ефективного використання, збереження, розвитку, відтворення та примноження майнової бази громади (див. Рис. 1.3). Таке управління здійснюється не як приватне господарювання, а як форма реалізації публічного інтересу громади.



Рис. 1.3. Сутність поняття «управління комунальним майном»

Підсумовуючи слід зазначити, що питання визначення основних понять, пов'язаних із управлінням комунальним майном, має важливе значення для розуміння сутності та змісту цієї діяльності. Чітке тлумачення термінів «майно», «комунальна власність», «комунальне майно» та «управління комунальним майном» дозволяє не лише уточнити зміст ключових термінів, а й забезпечує теоретичну основу для подальшого розгляду нормативно-правового забезпечення, організаційних механізмів управління й інноваційних підходів до використання комунального майна.

1.2. Види та склад комунального майна

Комунальне майно є матеріальною основою діяльності територіальних громад і забезпечує виконання органами місцевого самоврядування їхніх повноважень. Його структура та класифікація мають важливе значення для ефективного управління й використання на благо громади.

У науковій літературі та законодавстві комунальне майно поділяється за різними критеріями.

1. За формою існування:

- рухоме майно – це транспортні засоби, обладнання, меблі, техніка, матеріали, інвентар, кошти, цінні папери тощо;
- нерухоме майно – земельні ділянки, будівлі, споруди, інженерні мережі, об'єкти житлово-комунального господарства, соціальної, культурної, освітньої та медичної сфер.

2. За функціональним призначенням:

- майно загального користування – дороги, вулиці, парки, площі, освітлення, водопостачальні та каналізаційні мережі, які використовуються усіма членами громади;
- майно спеціального призначення – об'єкти комунальних підприємств, установ, які надають послуги (водоканали, тепломережі, житлово-експлуатаційні організації);
- соціальне майно – заклади освіти, охорони здоров'я, культури, спорту, соціального захисту;
- адміністративне майно – будівлі органів місцевого самоврядування, приміщення комунальних підприємств і служб;
- невиробниче майно – об'єкти, що не беруть безпосередньої участі у виробничій діяльності, але забезпечують соціальні потреби населення (наприклад, культурні центри, спортивні споруди).

3. За правовим режимом володіння:

- безпосередньо комунальна власність громади (об'єкти, що не передані у користування);
- майно комунальних підприємств, установ, організацій (передане у господарське відання або оперативне управління);
- майно спільної власності територіальних громад району чи області, яким управляють районні або обласні ради [33, с. 387-388].

У науці існують й інші класифікаційні ознаки, за якими виокремлюють різні види комунального майна. Наприклад, М.О. Баймуратов та В.А. Григор'єв класифікують об'єкти комунального майна на дві групи: «1) ті, що мають загальногосподарське значення для відповідної території (місцеві засоби сполучення, комунальні дороги, місцеве енерго-, тепло- і водозабезпечення, комунальний житловий фонд, служби, які забезпечують пожежну безпеку, благоустрій і санітарне благополуччя територій тощо); 2) ті, що мають загальносоціальне призначення (соціально-культурні установи, установи з охорони материнства й дитинства, комунальні заклади охорони здоров'я, навчальні заклади тощо)» [3, с. 147].

У свою чергу, Р.Б. Бедрій зазначає, що класифікацію комунального майна можна здійснювати залежно від прибутковості та виділяє наступні види: «1) майно, яке повністю утримується бюджетом; 2) майно, яке перебуває у користуванні соціальних та освітніх установ міського підпорядкування; 3) майно установ, що підтримуються за рахунок бюджетних коштів; 4) майно підприємств, які одержують дотації з бюджету; 5) майно підприємств, інших суб'єктів господарювання, основною метою діяльності яких є отримання прибутку для поповнення бюджету, вирішення завдань соціально-економічного розвитку території» [6, с. 76].

Натомість В.А. Устименко класифікує все комунальне майно на види залежно від цільового призначення: «1) майно, що забезпечує діяльність органів місцевого самоврядування (відповідні місцеві ради, їх виконавчі органи тощо); 2) майно, що створене в результаті рішення місцевих рад про його об'єднання (спільна власність територіальних громад); 3) майно, закріп-

лене за відповідними підприємствами, установами, організаціями» [68, с. 257].

Згідно із законодавством і практикою місцевого управління, до комунального майна належать: житлові будинки, інші будівлі та споруди, у т. ч. і виробничого характеру – технологічне обладнання, шляхи, мости, шляхопроводи тощо); доходи місцевих бюджетів (місцеві податки та збори, цінні папери, прибутки від підприємницької діяльності підприємств комунальної власності, кошти, одержані від укладених договорів про відчуження комунального майна та ін.); земля; природні ресурси, що є у власності відповідних територіальних громад (природні й корисні копалини місцевого значення, ліси, водойми); підприємства, установи та організації, у тому числі банки; страхові товариства; пенсійні фонди; частка в майні підприємств; житловий фонд (сукупність житлових квартир у житлових будинках, одноквартирні та багатоквартирні житлові будинки садибного типу); нежитлові приміщення; заклади освіти, культури, 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 комунальної власності, а також кошти, отримані від їх відчуження. Це також й об'єкти інженерної інфраструктури (споруди і мережі водопровідно-каналізаційного господарства, теплопостачання, електропостачання, газопостачання, об'єкти зовнішнього благоустрою), житлово-експлуатаційні та ремонтно-будівельні організації, підприємства побутового обслуговування населення, роздрібної торгівлі і громадського харчування та інші об'єкти, що безпосередньо здійснюють обслуговування споживачів і надають відповідні послуги територіальній громаді [66, с. 48-49].

Хотілося б підкреслити, що, яка б класифікація не була обрана, важливим є те, що ключовою спільною ознакою всіх видів комунального майна залишається те, що воно перебуває у власності територіальної громади. Від її імені права власника реалізують органи місцевого самоврядування та їхні виконавчі структури відповідно до вимог чинного законодавства.

Враховуючи багатоманітність форм і видів комунального майна,

доцільно здійснити його структуризацію за основними складовими. Відповідно до складу комунального майна належать:

- об'єкти житлово-комунального господарства – житлові будинки, котельні, теплові пункти, системи водо- і теплопостачання, каналізаційні споруди тощо.
- об'єкти соціальної інфраструктури – школи, дитячі садки, лікарні, клуби, бібліотеки, спортивні заклади.
- об'єкти транспортної інфраструктури – автошляхи місцевого значення, мости, зупинки, комунальний транспорт.
- об'єкти адміністративного призначення – будівлі органів місцевого самоврядування, центрів надання адміністративних послуг.
- земельні ресурси, що перебувають у власності територіальної громади.
- майнові права та корпоративні права громади, наприклад, частки у статутних капіталах підприємств.

Отже, підсумовуючи викладене, можна узагальнити, що види та склад комунального майна формують надзвичайно різноманітну і багатокомпонентну систему об'єктів, які мають стратегічне значення для соціально-економічного розвитку територіальних громад. Законодавство України закріплює лише орієнтовний перелік таких об'єктів, однак на практиці комунальне майно охоплює широкий спектр як рухомих, так і нерухомих ресурсів, що забезпечують функціонування місцевої інфраструктури, задоволення суспільних потреб та підвищення якості життя населення. Усі об'єкти комунальної власності покликані служити інтересам громади, сприяти її сталому розвитку та зміцненню економічного потенціалу на місцевому рівні.

Висновки до Розділу 1

Комунальне майно – це сукупність об’єктів матеріальної, фінансової та інтелектуальної власності, що належать територіальним громадам на праві комунальної власності, перебувають у їхньому володінні, користуванні або розпорядженні безпосередньо чи через органи місцевого самоврядування, і використовуються для забезпечення соціально-економічного розвитку території, задоволення колективних потреб населення та реалізації завдань місцевого самоврядування в інтересах громади. У свою чергу, управління комунальним майном є системою правових, організаційних, економічних, фінансових та контрольних заходів, що здійснюються органами місцевого самоврядування від імені територіальної громади з метою ефективного використання, збереження, розвитку, відтворення та примноження майнової бази громади. Таке управління здійснюється не як приватне господарювання, а як форма реалізації публічного інтересу громади.

Види та склад комунального майна утворюють надзвичайно багатогранну і складну систему об’єктів, що мають стратегічне значення для соціально-економічного розвитку територіальних громад. Хоча законодавство України надає лише орієнтовний перелік таких об’єктів, на практиці комунальне майно включає широкий спектр як нерухомих, так і рухомих ресурсів: будівлі, споруди, дороги, інженерні мережі, обладнання, транспортні засоби, земельні ділянки та інші активи, необхідні для належного функціонування місцевої інфраструктури. Таке майно забезпечує задоволення соціальних, культурних, освітніх та житлово-комунальних потреб населення, сприяє підвищенню якості життя громадян і створенню умов для економічного розвитку на місцевому рівні.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ МАЙНОМ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1. Децентралізаційна реформа та її вплив на розширення повноважень громад у сфері управління майном

Протягом понад двадцяти років в Україні діяла централізована система публічного управління, яка характеризувалася значною концентрацією влади в руках центральних органів, централізованим перерозподілом фінансів «наверх» із подальшим ручним розподілом «вниз», повною залежністю територій від центру, обмеженими можливостями громад до самостійних колективних дій у захисті власних прав та інтересів, а також значним впливом корупційних практик на вирішення адміністративних та соціально-економічних питань. Події 2013–2014 рр. стали важливим імпульсом для переосмислення ролі держави у системі публічного управління та необхідності модернізації підходів до регіонального розвитку. Вони стимулювали активне впровадження децентралізаційної реформи, спрямованої на формування самодостатніх територіальних громад, розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування різних рівнів на засадах субсидіарності, дерегуляцію дозвільних процедур та спрощення надання адміністративних послуг, а також посилення відповідальності органів місцевого самоврядування перед громадами та державою загалом, створивши передумови для більш прозорого, ефективного та автономного управління місцевими ресурсами і комунальним майном (див. Додаток Б).

Зважаючи на історичні передумови та виклики централізованого управління, децентралізація постає як ключовий механізм реформування

системи публічного адміністрування. У науковій літературі цей процес тлумачать як передачу повноважень, ресурсів і відповідальності від центральних органів влади до місцевих органів самоврядування з метою підвищення їхньої автономії, ефективності та здатності задовольняти потреби громади [15, с. 111].

Різні дослідники підкреслюють, що децентралізація не обмежується лише фінансовою або адміністративною автономією, а включає комплексний підхід до розподілу повноважень, участі громадян у прийнятті рішень і забезпечення прозорості управління місцевими ресурсами. Так, наприклад, Г.С. Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов визначають децентралізацію як «самостійність у підходах до управління з урахуванням багатоманітності місцевих особливостей при збереженні єдності в основному, в суттєвому» [14, с. 112]. У свою чергу, К.О. Линьов інтерпретує її як «процес передачі відповідальності за планування та реалізацію, розподіл ресурсного забезпечення від центральних органів державної влади до нижчих державних структур та органів місцевого самоврядування влади» [32, с. 17].

Дещо нестандартний підхід до тлумачення даної категорії застосовує Н.Р. Нижник, який зазначає, що цей процес є особливим способом відтворення централізації й отримує прояв протилежного її боку. Органи загальної влади нижчих щаблів управління отримують можливість самостійно і остаточно приймати рішення, що належать до їх компетенції. Науковець вважає, що «децентралізація характерна для сфери державного управління і це явище, зумовлене об'єктивними і суб'єктивними факторами, це певна протилежна сторона централізації, своєрідний засіб відображення централізації» [13, с. 16].

Цікавим, на наш погляд, є підхід М.І. Корнієнка, який, розрізняючи децентралізацію демократичну та адміністративну, фактично схиляється до розуміння її як часткової деволюції державної влади [28, с. 38]. До речі, деволюція означає делегування владних повноважень регіональним чи місцевим органам влади або навіть окремим організаціям (зкладам чи установам). Наприклад, місцевим радам може передаватися право самостійно

розпоряджатися об'єктами комунальної власності, визначати умови їх оренди, продажу або передачі у концесію без необхідності отримання погодження від центральних органів влади. Водночас органи контролю та регулювання можуть встановлювати стандарти та вимоги до ведення обліку, оцінки та використання комунального майна, забезпечуючи відповідність діяльності громади чинному законодавству та захист інтересів територіальної громади.

Більш сучасне визначення поняття «децентралізації влади», враховуючи напрацювання дослідників за останні десятиліття, надає У.М. Дорош. На його думку децентралізація влади – це «передача владних повноважень і відповідальності від суб'єктів управлінського впливу іншим структурним одиницям, наділеним необхідними правами, обов'язками та ресурсами. Відповідно, децентралізація буде відбуватися в кращому випадку, якщо вона підтримує функціонування демократії, належний технічний потенціал місцевого самоврядування і розвиток громадянського суспільства та громадських організацій» [19, с. 133].

Отже, узагальнюючи наведене можна зробити висновок, що децентралізація є процесом передачі повноважень, ресурсів і відповідальності від центральних органів державної влади до органів місцевого самоврядування та структурних одиниць, наділених необхідними правами, обов'язками та ресурсами.

Децентралізація передбачає не лише адміністративну і фінансову автономію, а й комплексний підхід до розподілу повноважень, участі громадян у прийнятті рішень, забезпечення прозорості управління ресурсами та ефективного використання місцевих активів, зокрема комунального майна. Децентралізація спрямована на посилення самостійності громад, розвиток місцевого самоврядування та громадянського суспільства, а також на підвищення відповідальності органів місцевої влади перед населенням і державою загалом (див. Рис. 2.1).

<i>Передача повноважень та ресурсів місцевим громадам</i>	•забезпечення фінансової та адміністративної автономії органів місцевого самоврядування, створення умов для самостійного розпорядження комунальним майном та бюджетними ресурсами
<i>Підвищення ефективності управління на місцевому рівні</i>	•оптимізація процесів прийняття рішень, зменшення бюрократії, забезпечення оперативного реагування на потреби населення
<i>Розвиток місцевої економіки</i>	•створення умов для залучення інвестицій, розвитку підприємництва та ефективного використання комунальних активів, у тому числі через оренду, концесію чи приватизацію
<i>Підвищення прозорості та підзвітності</i>	•забезпечення відкритості діяльності органів місцевого самоврядування, контроль за використанням комунального майна та фінансових ресурсів, зменшення корупційних ризиків
<i>Стимулювання участі громадян</i>	•розширення можливостей мешканців територій для участі у прийнятті рішень, формуванні місцевих програм розвитку та контролю за діяльністю органів влади
<i>Формування самодостатніх громад</i>	•розвиток інституційної спроможності територіальних громад, забезпечення їх економічної незалежності та здатності підтримувати соціально важливу інфраструктуру

Рис. 2.1. Ключові завдання реформи децентралізації

Важливий етап у процесі здійснення децентралізації публічної влади – це систематизація, впорядкування і перерозподіл повноважень органів місцевого самоврядування та покращення взаємодії з місцевими органами виконавчої влади. Адже ми довгі роки мали непрозору і занадто заплутану схему делегованих і власних повноважень органів місцевого самоврядування. А також нераціональний і неоднозначний розподіл повноважень між владними структурами відносно адміністративно-територіального устрою, що породжувало вертикальний конфлікт повноважень між органами місцевого самоврядування та горизонтальний конфлікт повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади. Все це призводило

до так званих компетенційних спорів між органами публічної влади на місцевому рівні, що, у свою чергу, спричиняло несвоєчасне та неякісне надання публічних послуг людям [24, с. 82-83].

Окрім цього, варто зазначити, що раніше органи місцевого самоврядування здебільшого виконували функції з прийняття та видачі документів, тоді як повноваження щодо ухвалення кінцевих рішень залишалися за органами державної влади. Такий підхід призводив до надмірної бюрократизації, затягування строків розгляду справ і непрозорості адміністративних процедур. Значна частина труднощів у наданні публічних послуг була пов'язана як із діяльністю державних структур, так і з неналежним виконанням вимог чинного законодавства органами місцевого самоврядування. Це, у свою чергу, засвідчувало потребу у кардинальному перегляді пріоритетів державної політики, у реформуванні принципів і форм взаємодії між владою та громадянськістю в контексті надання публічних послуг. Адже, відповідно до європейської концепції «сервісної держави», весь чиновницький апарат мав розглядатися не як владна надбудова, а як «сервісна» структура, покликана обслуговувати суспільство. Громадяни, фізичні та юридичні особи, у цьому підході мали виступати не прохачами у відносинах із владою, а споживачами послуг. Відтак держава в особі своїх публічних інституцій – органів державної влади та місцевого самоврядування – мала орієнтуватися, насамперед, на потреби людей, сприяти задоволенню їхніх запитів і вибудовувати взаємини з ними за принципами клієнтоорієнтованості [24, с. 94].

Єдиним виходом із тої ситуації, що склалась було наділення органів місцевого самоврядування ширшими повноваженнями, що дозволило б перетворити їх на реальних суб'єктів територіального розвитку, виразників інтересів громад, осередків їхньої самоорганізації та самоврядності. Більшість вітчизняних науковців наголошували саме на необхідності чіткого розмежування функцій і повноважень між органами місцевого самоврядування та місцевими державними адміністраціями, а також на

запровадженні ефективної системи відповідальності та контролю. При цьому місцеві державні адміністрації мали б виконувати виключно контрольно-наглядові функції – забезпечувати дотримання законодавства органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами, а також здійснювати моніторинг стану місцевого й регіонального розвитку [60, с. 151].

У результаті за шість років «змін» та «грамотної» систематизації повноважень органів місцевого самоврядування, реформа децентралізації влади в Україні стала однією з найбільш успішних ініціатив у сфері модернізації публічного адміністрування та підвищення ефективності роботи самоврядних органів влади. До речі, значущість цієї реформи була підтверджена й міжнародними інституціями: у висновку Європейської Комісії щодо заявки України на членство в Європейському Союзі від 17 червня 2022 р. зазначено, що децентралізація отримала високу оцінку як одна з найбільш впливових і результативних реформ, які справді змінили механізми управління на місцевому рівні та підвищили прозорість і ефективність діяльності органів самоврядування [78].

Насамперед, децентралізація створила умови для реалізації диференційованої політики, що дозволяє враховувати регіональні особливості, економічний потенціал і соціальні потреби кожної окремої громади. Завдяки цьому управлінські рішення стали більш адаптованими до конкретних умов території, що, у свою чергу, підвищило ефективність використання місцевих ресурсів і сприяло гармонійному розвитку громад. Мешканці громад отримали можливість безпосередньо впливати на прийняття управлінських рішень, брати участь у формуванні місцевих бюджетів, контролювати використання публічних коштів і майна. Це, своєю чергою, сприяло формуванню партнерських відносин між владою та громадськістю, розвитку громадянської свідомості, зміцненню соціальної єдності та довіри до органів влади.

Важливим наслідком децентралізації стало також підвищення гнучкості в ухваленні управлінських рішень. Місцеві органи влади, маючи більшу

самостійність, здатні швидше реагувати на проблеми, що виникають, оперативно розподіляти ресурси та запроваджувати власні ініціативи, не очікуючи затвердження з боку центральних органів. Така мобільність сприяє ефективнішому вирішенню питань житлово-комунального господарства, освіти, охорони здоров'я, благоустрою та соціального захисту населення.

Крім того, децентралізація створила можливості для нарощення управлінського потенціалу на місцях. Громади почали формувати власні управлінські та технічні команди, здатні професійно реалізовувати проекти розвитку, залучати інвестиції, впроваджувати сучасні інструменти планування та моніторингу. Це забезпечило зростання якості управління на місцевому рівні та підвищило ефективність використання фінансових і матеріальних ресурсів [59].

Ще однією перевагою децентралізації є посилення контролю за діяльністю органів влади. Механізми громадського моніторингу, відкритість інформації та прозорість процедур прийняття рішень сприяли утвердженню принципів підзвітності, запобіганню корупційним проявам та підвищенню довіри населення до органів місцевого самоврядування (див. Додаток В).

Таким чином, у результаті децентралізаційних перетворень найбільш важливіші для людей повноваження передалися на найближчий до людей рівень влади, з метою їх як найкращої реалізації та створення максимального комфорту мешканцям громад. Відповідно кожний рівень місцевого самоврядування отримав свої виключні повноваження, котрі їм передалися від місцевих державних адміністрацій, залишивши виконавчій владі тільки контрольні та координуючі повноваження. Як наслідок, органи місцевого самоврядування та органи виконавчої влади позбавляються невластивих їм функцій, отримали логічні, відповідно до свого конституційного призначення, повноваження і перетворилися із конкурентів на партнерів.

Якщо безпосередньо говорити про повноваження територіальних громад у сфері управління майном у контексті децентралізаційних перетворень, то вони були істотно розширені, що стало одним із ключових

чинників зміцнення їх фінансової та адміністративної спроможності. Передача майнових прав і управлінських функцій від державних органів до органів місцевого самоврядування забезпечила перехід від централізованої системи господарювання до моделі, у якій громади самостійно визначають пріоритети розвитку, раціонально розпоряджаються майном і формують власну економічну політику на місцевому рівні.

Сьогодні до повноважень органів місцевого самоврядування у сфері управління комунальною власністю належить, насамперед, володіння, користування та розпорядження об'єктами комунального майна відповідно до інтересів територіальної громади. Це означає, що саме громада через свої представницькі органи сільські, селищні, міські ради – приймає рішення щодо ефективного використання майна, його передачі в оренду, концесію, приватизації чи використання для реалізації соціально-економічних проєктів. Органи місцевого самоврядування визначають стратегії управління комунальною власністю, розробляють програми її утримання, розвитку й модернізації, а також забезпечують контроль за їх виконанням [59].

Важливою складовою цих повноважень стало право органів місцевого самоврядування самостійно створювати, реорганізовувати та ліквідовувати комунальні підприємства, установи й організації, визначати напрями їх діяльності та умови господарювання. Це дало змогу не лише підвищити ефективність використання майнових ресурсів, а й створити нові джерела надходжень до місцевих бюджетів. Завдяки децентралізації громади отримали можливість формувати власну інвестиційну політику, залучати приватних партнерів до управління комунальною інфраструктурою, реалізовувати проєкти державно-приватного партнерства у сфері житлово-комунального господарства, освіти, охорони здоров'я, транспорту та енергетики.

Більш того, органи місцевого самоврядування набули права здійснювати приватизацію, інвентаризацію та оцінку об'єктів комунальної власності, вести їх облік, забезпечувати їх збереження й ефективне використання. Вони також уповноважені визначати порядок управління майном спільної власності

територіальних громад, яке перебуває у віданні районних та обласних рад, а також вирішувати питання його розподілу у разі зміни меж або об'єднання громад.

Варто підкреслити, що одним із важливих результатів децентралізації стало закріплення за громадами права розпоряджатися землями комунальної власності, у тому числі за межами населених пунктів. Це значно розширило ресурсну базу місцевого самоврядування, дозволило залучати додаткові кошти від оренди земельних ділянок, створювати індустріальні парки, зони відпочинку та рекреації, а також упроваджувати екологічно орієнтовані проєкти розвитку [59].

Окрім того, розширення повноважень громад у сфері управління комунальним майном сприяло підвищенню рівня прозорості та публічності у використанні ресурсів. Органи місцевого самоврядування зобов'язані забезпечувати відкритий доступ громадян до інформації про комунальне майно, процедури його передачі в користування, результати приватизації чи оренди. Це дозволяє жителям громад безпосередньо впливати на прийняття рішень, здійснювати громадський контроль та брати участь у формуванні місцевої політики у сфері майнових відносин [31, с. 148].

Отже, враховуючи вищевикладене можна узагальнити, що децентралізаційна реформа стала одним із ключових етапів у трансформації системи публічного управління в Україні, яка суттєво розширила повноваження територіальних громад у сфері управління комунальним майном, надавши їм можливість самостійно визначати напрями розвитку, ефективно розпоряджатися власними активами та відповідати за їх використання. Вона сприяла формуванню нової моделі місцевого самоврядування, поєднуючи економічну самостійність, прозорість управління та підзвітність громаді. Громади отримали роль активних суб'єктів розвитку, здатних залучати інвестиції, модернізувати інфраструктуру та забезпечувати ефективне використання майнового потенціалу.

Водночас децентралізація посприяла утвердженню нової філософії

управління – моделі «сервісної держави», у межах якої публічна влада виконує не стільки контролюючу, скільки сервісну функцію, орієнтовану на задоволення потреб громадян. Вона стимулювала розвиток місцевої демократії, участь жителів у прийнятті рішень щодо використання спільної власності та підвищила рівень довіри до влади.

Таким чином, децентралізація в Україні стала не лише адміністративною реформою, а й фундаментальною зміною у підходах до управління комунальним майном. Вона забезпечила формування ефективної, відповідальної та відкритої системи місцевого управління, де громади виступають активними учасниками соціально-економічного розвитку, а управління майновими ресурсами перетворюється на інструмент забезпечення добробуту та сталого розвитку територій.

2.2. Організаційно-інституційне забезпечення управління комунальним майном

Організаційно-інституційне забезпечення управління комунальним майном в Україні є ключовим елементом ефективного використання ресурсів територіальних громад та реалізації їх прав на власність. Воно включає створення системи структурних підрозділів, інституційних механізмів і процедур, здатних забезпечити належне володіння, користування та розпорядження об'єктами комунальної власності. А також передбачає координацію та системну роботу різних суб'єктів, кожен з яких виконує конкретні функції у межах своєї компетенції, і тільки завдяки взаємодії всіх учасників забезпечується ефективне, законне та прозоре використання майна громади. Розглянемо більш детально, хто саме належить до таких суб'єктів.

Насамперед, це органи місцевого самоврядування – міські, селищні та сільські ради, які відіграють центральну роль у системі управління

комунальним майном, адже саме вони представляють інтереси територіальних громад і несуть безпосередню відповідальність за ефективне використання майнових ресурсів на місцевому рівні. Їх повноваження охоплюють широкий спектр функцій, що дозволяють забезпечувати як соціально-економічний розвиток громади, так і сталу експлуатацію комунального майна. Зокрема, ради ухвалюють рішення щодо створення, реорганізації та ліквідації комунальних підприємств, установ і організацій, визначають порядок їх діяльності, контролюють ефективність використання ресурсів та забезпечують фінансову прозорість діяльності таких суб'єктів. Крім того, ради мають право передавати об'єкти комунальної власності в оренду чи концесію, розробляти та затверджувати локальні правила та положення щодо управління майном, визначати тарифи, умови користування та контролювати дотримання цих правил. Вони також здійснюють контроль за приватизацією комунального майна, встановлюють процедури продажу, списання чи передачі об'єктів, що не використовуються, та приймають рішення про інвестування у модернізацію і збереження ресурсів громади [49].

Наступним суб'єктом виступають виконавчі органи рад, що включають різноманітні структурні підрозділи, відділи економіки, фінансів та управління комунальною власністю, виконують ключову роль у практичному забезпеченні ефективного управління комунальним майном. Саме вони безпосередньо займаються організаційними та технічними аспектами адміністрування ресурсів громади, перетворюючи стратегічні рішення рад у конкретні дії. Зокрема, ці підрозділи здійснюють облік усіх об'єктів комунальної власності, підтримуючи актуальні дані про їх стан, призначення, вартість і використання. Вони відповідають за проведення оцінки майна, що дозволяє визначати його ринкову вартість для передачі в оренду, продажу чи іншого розпорядження. Виконавчі органи рад також забезпечують підготовку та укладання договорів оренди, концесії або приватизації, контролюючи дотримання умов угод та термінів їх виконання. Окрім того, вони безпосередньо здійснюють контроль за виконанням рішень ради щодо

управління майном, включаючи підтримку комунальних підприємств, модернізацію об'єктів, забезпечення збереження і цільового використання ресурсів громади. Виконавчі органи виступають своєрідним «мостом» між органами місцевого самоврядування та фактичним функціонуванням майнових об'єктів, гарантуючи прозорість процедур, дотримання законодавчих вимог та оперативну реалізацію політики ради щодо комунального майна [49].

Важливим суб'єктом у системі управління комунальним майном виступають комунальні підприємства й установи, виконуючи роль безпосередніх розпорядників і користувачів ресурсів громади. Вони є суб'єктами господарської діяльності, на балансі яких перебувають об'єкти комунальної власності, і відповідно до покладених на них завдань забезпечують їх ефективну експлуатацію, технічне обслуговування та збереження. Основною функцією таких підприємств є забезпечення безперебійного та належного функціонування комунальної інфраструктури – це може включати обслуговування житлового фонду, транспорту, об'єктів енергетики, водопостачання, культури, освіти та охорони здоров'я. Вони також відповідають за своєчасну модернізацію та ремонт майна, його інвентаризацію, а часто й оцінку для подальшого використання або передачі в оренду. Крім технічного забезпечення, комунальні підприємства беруть участь у фінансовому управлінні майном, готуючи документацію щодо доходів і витрат, формуючи базу для нарахування орендної плати та контролюючи фінансові надходження, що надходять до місцевого бюджету. Завдяки цьому вони стають посередниками між громадами та органами місцевого самоврядування, забезпечуючи практичну реалізацію політики у сфері управління майновими ресурсами та гарантію цільового використання активів [4, с. 12].

Важливу роль у системі організаційно-інституційного забезпечення управління комунальним майном відіграють спеціальні комісії та робочі групи, котрі виконують функції контролю, оцінки та моніторингу в цій сфері. Вони створюються, як правило, при органах місцевого самоврядування або

виконавчих органах рад для проведення цілеспрямованих перевірок і здійснення нагляду за дотриманням законодавства та рішень місцевих рад щодо майна громади. До основних завдань таких комісій належить перевірка законності операцій із комунальним майном, включаючи його передачу в оренду, продаж, передачу у концесію чи інші форми користування. Вони також здійснюють інвентаризацію об'єктів комунальної власності, оцінюють їхню вартість, стан та ефективність використання, а за необхідності готують рекомендації щодо оптимізації управління активами.

Спеціальні робочі групи можуть залучатися до підготовки пропозицій щодо змін у внутрішніх регламентах, типових договорах, порядках передачі та розпорядження майном. Вони забезпечують прозорість та підзвітність процесів управління комунальним майном, а також допомагають мінімізувати ризики зловживань, корупційних схем або неефективного використання ресурсів [4, с. 12-13].

Вважаємо, що саме завдяки своїй діяльності спеціальні комісії та робочі групи стають ключовим інструментом контролю та підтримки органів місцевого самоврядування у забезпеченні ефективного, законного та цільового використання майнових ресурсів територіальних громад.

У контексті забезпеченні ефективного управління комунальним майном не менш важливу роль відіграють фінансові органи, які відповідають за фінансовий контроль і моніторинг надходжень до місцевих бюджетів. До таких органів належать відділи фінансів у міських, селищних та сільських радах, Державна казначейська служба України і Державна податкова служба України та їх відповідні територіальні підрозділи, а також Агентство з розшуку та менеджменту активів, які здійснюють нагляд за своєчасністю та правильністю нарахування платежів за використання комунального майна, включаючи орендну плату, платежі за приватизацію або інші види доходів/операцій від комунальної власності. Їх діяльність охоплює перевірку фінансової документації, контроль відповідності договорів оренди чи концесії чинному законодавству та внутрішнім нормативним актам, а також

моніторинг надходження коштів до місцевого бюджету.

Крім того, фінансові органи аналізують ефективність використання комунальних ресурсів у фінансовому вимірі, виявляють недоотримані або неправильно нараховані доходи та готують пропозиції щодо вдосконалення фінансових механізмів управління майном громади. Завдяки цьому фінансові органи забезпечують не лише законність і прозорість фінансових операцій, а й безпосередньо впливають на економічну спроможність територіальних громад, підтримуючи їхню здатність фінансувати соціальні програми, інфраструктурні проєкти та інші потреби місцевого розвитку [20].

Особливе місце в організаційно-інституційному забезпеченні управління комунальним майном відведено центральним органам виконавчої влади, у частині координації та методичного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування. До таких органів належать міністерства, відомства та державні агентства, що виконують державні функції у сфері управління майном, економіки, фінансів, інфраструктури, регіонального розвитку та житлово-комунального господарства. Безпосередньо у своїй діяльності ці органи влади формують методичні рекомендації, інструкції та настанови, які регламентують порядок обліку, оцінки, передачі, оренди, приватизації та використання державного та комунального майна на місцевому рівні. Вони також затверджують типові форми договорів оренди, концесії й інших правочинів, що дозволяє уніфікувати підходи до управління майном у різних регіонах країни, забезпечити прозорість процедур і відповідність законодавству.

До того ж, центральні органи виконавчої влади здійснюють контроль за дотриманням нормативних вимог, надають роз'яснення щодо застосування законів та підзаконних актів, а у випадках державного майна безпосередньо координують його передачу, розпорядження та використання. Їх діяльність спрямована на забезпечення узгодженості дій між державними структурами та місцевими органами влади, підтримку ефективного управління активами, а також на створення нормативно-правового поля, що дозволяє громадам реалізовувати власні повноваження з управління комунальним майном у

рамках закону [36, с. 148].

Окремо хотілося б звернути увагу на такий важливий аспект як організаційно-інституційного забезпечення управління комунальним майном як координація діяльності між різними рівнями органів місцевого самоврядування – від сільських і селищних рад до міських рад та виконавчих органів відповідних адміністрацій, а також їх взаємодія з центральними і регіональними органами державної влади. Така взаємодія дозволяє чітко розмежувати повноваження, уникнути дублювання функцій і забезпечує ефективний розподіл завдань між суб'єктами управління, що безпосередньо впливає на якість надання послуг та використання комунальних ресурсів.

Отже, організаційно-інституційне забезпечення управління комунальним майном являє собою комплекс заходів, механізмів і процедур, спрямованих на впорядкування діяльності всіх суб'єктів місцевого самоврядування та державних органів у сфері адміністрування, обліку, оцінки, передачі та контролю за комунальними ресурсами. Воно забезпечує чітке розмежування повноважень, узгодженість дій між різними рівнями влади, створення ефективної системи контролю за дотриманням законодавства у сфері управління майном, оцінки його стану, проведення інвентаризації та планування ресурсів. Це дозволяє місцевим органам влади приймати стратегічно обґрунтовані рішення, спрямовані на збереження та примноження майна територіальної громади, забезпечення його соціальної та економічної цінності. Водночас належна організаційна структура сприяє прозорості, відкритості та підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування перед жителями громади, підвищуючи довіру населення до місцевої влади та забезпечуючи сталий розвиток територій.

Підкреслимо, що в умовах децентралізаційних перетворень організаційно-інституційне забезпечення управління комунальним майном стає не лише інструментом ефективного адміністрування ресурсів, а й важливим механізмом підвищення фінансової самостійності, економічного розвитку та добробуту територіальних громад.

2.3. Нормативно-правове регулювання управління комунальним майном

Нормативно-правове регулювання управління комунальним майном в Україні становить розгалужену систему нормативно-правових актів різної юридичної сили, які визначають засади формування, використання, розпорядження та захисту майнових прав територіальних громад. Ця система охоплює норми конституційного, цивільного, господарського, земельного, фінансового та адміністративного права, а також спеціальні закони, підзаконні нормативні акти й локальні рішення органів місцевого самоврядування, які були прийняті чи адаптовані до децентралізаційних умов здійснення публічного управління. Також питання управління комунальним майном регулюється й міжнародними правовими нормами. Розглянемо окремі з них більш детально.

Конституція України, як Основний Закон держави, визначає, що матеріальною та фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші об'єкти, що перебувають у власності територіальних громад. Окрім того, у Конституції закріплено право територіальних громад самостійно управляти майном, яке належить їм на праві комунальної власності, а також створювати власні органи для здійснення цих повноважень (ст. 142-145) [27].

Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 р., ратифікована у 1997 р., встановлює фундаментальні принципи самостійності місцевих органів влади, їх фінансової та адміністративної автономії, а також права і обов'язки територіальних громад щодо управління власними ресурсами. Одним із таких ресурсів є комунальне майно, яке забезпечує реалізацію публічних функцій, послуг і потреб місцевого населення. Ратифікація Хартії в Україні стала важливим імпульсом для реформ у сфері місцевого самоврядування та управління комунальними активами [21]. Вона

вплинула на розвиток національного законодавства, зокрема на:

- закони про місцеве самоврядування, що закріплюють права громад на управління власними ресурсами;
- нормативні акти щодо комунального майна, які регламентують його облік, утримання, передачу в оренду або концесію;
- децентралізаційні реформи, які передали громадам більше активів та фінансових ресурсів, що зміцнило їхню здатність ефективно управляти майном.

Хартія посилила юридичну основу для стратегії активного управління комунальним майном, стимулюючи місцеві ради розглядати його не як пасивний ресурс, а як інструмент розвитку територіальної громади, залучення інвестицій та підвищення якості публічних послуг.

Рекомендація Комітету Міністрів державам-членам щодо фінансових ресурсів місцевих та регіональних органів влади, ухвалена 19 січня 2005 р. на 912-му засіданні Заступників Міністрів для підвищення ефективності управління місцевими фінансами та майном у державах-членах Ради Європи. Цей документ не має статусу національного закону, проте є важливим міжнародним орієнтиром для держав, які прагнуть дотримуватися принципів належного управління, прозорості та ефективності в діяльності органів місцевого самоврядування. Його основна мета – забезпечити раціональне, прозоре та підзвітне управління активами і ресурсами територіальних громад, до яких належить і комунальне майно. Документ визначає ключові принципи управління активами, фінансами та майновими ресурсами, надаючи рекомендації щодо організаційної структури управління, контролю за використанням майна, оцінки ефективності та залучення громадськості [76].

Для України вказаний документ став важливим орієнтиром під час проведення децентралізаційних реформ та модернізації управління комунальним майном. Представлені у ньому рекомендації вплинули на:

- розвиток законодавства про місцеве самоврядування та комунальне майно;

- запровадження систем обліку та контролю за комунальними активами;
- активізацію передачі майна у оренду, концесію та публічно-приватні партнерства;
- підвищення прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування перед громадянами.

Завдяки цим рекомендаціям громади змогли перейти від пасивного утримання майна до його активного, стратегічного й ефективного використання, що сприяє розвитку інфраструктури, покращенню послуг для населення та залученню інвестицій.

Щодо вітчизняних нормативних актів, які регулюють питання управління комунальним майном, то це, насамперед, Цивільний кодекс України, який конкретизує положення Конституції щодо форм власності, встановлює правовий режим майна, порядок набуття і припинення права комунальної власності, а також засади здійснення володіння, користування і розпорядження нею (ст. 316-327) [71]. При цьому, Господарський кодекс України визначає особливості використання комунального майна суб'єктами господарювання, засади діяльності комунальних підприємств і порядок управління майновими комплексами, що належать територіальним громадам (ст. 24, 60, 78, 133, 142-146) [12].

Важливу роль у регулюванні земельних питань, пов'язаних із комунальним майном, відіграє Земельний кодекс України, який закріплює право комунальної власності на землю (ст. 83), визначає порядок передачі земельних ділянок у користування, продажу або оренди (ст. 122-125) [23]. Фінансово-бюджетні аспекти використання комунального майна визначені Бюджетним кодексом України, який відносить доходи від оренди, приватизації та відчуження комунального майна до джерел наповнення місцевих бюджетів (ст. 63, 69, 71, 89, 91) [10]. У свою чергу, питання оподаткування майна, передачі в оренду, продажу, концесії регулює Податковий кодекс України (наприклад, ст. 265, 266, 281) [38].

Ключовим нормативним актом щодо врегулювання питань управління комунальним майном є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». В умовах децентралізаційної реформи значення цього Закону істотно зросло. Розширення фінансової та майнової самостійності територіальних громад посилило їхню роль як повноцінних власників комунального майна, а не лише його розпорядників. Безпосередньо у ст. 60-63 зазначеного акту визначено повноваження місцевих рад та їх виконавчих органів щодо володіння, користування й розпорядження об'єктами комунальної власності. Зокрема, органи місцевого самоврядування мають право створювати, реорганізовувати і ліквідовувати комунальні підприємства, установи й організації, передавати майно в оренду або концесію, визначати порядок управління ним, а також контролювати ефективність його використання [49].

Серед спеціальних законів, що регулюють окремі аспекти управління комунальним майном, можна виокремити (у хронологічному порядку, за датою їх прийняття):

- Закон України «Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності» від 3 березня 1998 р. № 147/98-ВР, який встановлює правові засади та порядок передачі майна між державою і територіальними громадами. У контексті управління комунальним майном цей акт має ключове значення, адже саме він забезпечує формування матеріальної основи місцевого самоврядування. Завдяки цьому закону громади отримують у власність будівлі, споруди, підприємства, об'єкти соціальної, культурної та житлово-комунальної сфери, необхідні для виконання місцевих повноважень. Документ встановлює процедуру передачі майна – від ініціювання до оформлення актів приймання-передачі та державної реєстрації. Такі вимоги гарантують законність, прозорість і облік усіх змін у структурі комунальної власності. Це створює основу для ефективного управління переданими об'єктами, їхнього утримання та розвитку в інтересах громади. Закон також сприяє децентралізації влади, оскільки забезпечує перехід не лише

повноважень, а й ресурсів на місцевий рівень. Передача об'єктів від держави громадам підсилює їхню економічну самостійність, дозволяє самостійно розпоряджатися майном, планувати його використання та нести відповідальність за результати управління. Водночас передане майно закріплюється за громадами на постійній основі, що гарантує стабільність і захищеність комунальної власності [53];

- Закон України «Про благоустрій населених пунктів» від 6 вересня 2005 р. № 2807-IV, який визначає правові основи організації й утримання об'єктів, що належать до комунальної власності територіальних громад, і тому безпосередньо пов'язаний із системою управління комунальним майном. Його положення встановлюють, що саме органи місцевого самоврядування здійснюють управління цими об'єктами – приймають рішення про їх використання, утримання, фінансування, ремонт і реконструкцію. У межах управління комунальним майном закон закріплює систему відповідальності балансоутримувачів, встановлює правила експлуатації та контролю за технічним і санітарним станом майна, а також передбачає фінансування відповідних заходів із місцевих бюджетів чи інших не заборонених законом джерел. Це формує економічні засади ефективного використання комунальних ресурсів. Окреме значення мають положення про залучення підприємств, організацій і громадян до збереження й утримання об'єктів комунальної власності. Такий підхід відповідає сучасним принципам публічного управління – відкритості, підзвітності та партнерства між владою та громадою [39];

- Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21 вересня 2006 р. № 185-V, який встановлює основні принципи, механізми та повноваження органів державної влади у сфері управління майном, що належить державі. Хоча цей нормативно-правовий акт безпосередньо регулює питання державної, а не комунальної власності, його положення мають важливе значення і для розуміння системи управління комунальним майном, адже обидва види публічної власності ґрунтуються на спільних засадах – публічності, ефективності, підзвітності та збереження суспільних ресурсів.

Закон визначає управління об'єктами власності як діяльність, спрямовану на реалізацію прав володіння, користування та розпорядження майном для досягнення економічної ефективності та суспільної користі. Цей підхід є універсальним і може застосовуватися до майна територіальних громад. Тому багато його принципів – цільове використання, раціональне розпорядження, контроль за ефективністю та збереженням активів – фактично становлять основу управління й комунальною власністю. Закон передбачає, що функції з управління державною власністю можуть здійснюватися через уповноважені органи, які діють від імені держави. Аналогічна модель функціонує і на рівні місцевого самоврядування, де управління комунальним майном покладається на місцеві ради та їхні виконавчі органи. Таким чином, Закон формує концептуальні рамки, на основі яких вибудовується структура управління майном громад – через делегування повноважень, визначення балансоутримувачів, установлення контролю за використанням активів. Важливим аспектом є економічна складова управління власністю. Закон передбачає застосування фінансових і корпоративних механізмів, оцінку ефективності діяльності підприємств, управління частками держави у господарських товариствах. Для комунальної власності подібний підхід означає необхідність впровадження сучасних інструментів – інвентаризації активів, управління майном на принципах окупності, контролю за діяльністю комунальних підприємств, оцінки їхнього внеску в розвиток громади. Отже, Закон формує підґрунтя для побудови економічно орієнтованої системи управління публічним майном. Закон також визначає механізми контролю та звітності у сфері управління власністю. Встановлюється обов'язок вести облік майна, проводити оцінку його вартості, забезпечувати прозорість використання об'єктів і результатів господарської діяльності. Ці принципи безпосередньо можуть бути застосовані й до управління комунальним майном, адже прозорість і підзвітність є ключовими вимогами ефективного муніципального управління. Вони сприяють не лише збереженню майнових ресурсів, а й підвищують довіру громади до місцевої влади. Особливої уваги

заслужує норма про передачу об'єктів державної власності у комунальну та навпаки. Закон регламентує порядок такої передачі, що має суттєве значення для розвитку матеріальної бази територіальних громад. Саме завдяки цим процедурам місцеві органи можуть отримувати у власність об'єкти соціальної інфраструктури, житлового фонду, культурні чи освітні установи, забезпечуючи тим самим розширення комунального сектору [58];

- Закон України «Про особливості передачі в оренду чи користування об'єктів комунальної власності для потреб освіти, охорони здоров'я, спорту та культури» від 21 жовтня 2010 р. № 2624-VI, який передбачає спеціальний правовий механізм передачі у оренду або користування об'єктів комунальної власності, призначених для соціальної сфери, а саме: освіти, охорони здоров'я, спорту та культури. Ця категорія майна належить до комунальної власності й має суттєве значення для життєдіяльності територіальних громад: це школи, дитячі садки, лікарні, спортивні споруди, культурні установи тощо. Такий нормативний акт створює правову основу для того, щоб майно громади використовувалося не лише пасивно, а могло бути передано у користування або оренду з метою ефективного забезпечення публічних послуг. Після 2019 р. Закон підкреслив активну роль місцевих рад у стратегічному управлінні таким майном, дозволяючи залучати сторонніх користувачів або орендарів для модернізації об'єктів без втрати права власності громади. Головні зміни стосуються ефективності та контролю: громада отримала можливість встановлювати цільове призначення, умови використання, строки та вимоги до утримання об'єктів [52]. Таким чином, Закон стимулює не пасивне утримання майна, а його активне управління – планування модернізації, залучення партнерів та контроль за станом майна. На сьогодні цей нормативний акт посилює стратегію використання комунального майна як ресурсу для розвитку громади: модернізовані об'єкти покращують якість послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, спорту та культури, одночасно зменшуючи фінансове навантаження на місцевий бюджет;

- Закон України «Про житлово-комунальні послуги» від 9 листопада 2017 р. № 2189-VIII, який безпосередньо регулює порядок використання, утримання й експлуатації об'єктів, які належать до комунальної власності громад або перебувають у користуванні комунальних підприємств. Інакше кажучи цей закон спрямований на перехід від утримання комунального майна як «пасиву» до його розгляду як активного ресурсу громади, що має приносити користь мешканцям через якісні послуги. Передусім, закон конкретизує поняття житлово-комунальних послуг – таких як утримання будинків, управління багатоквартирними будинками, постачання води, тепла, електроенергії, поводження з відходами тощо. Ці послуги базуються на використанні об'єктів комунальної інфраструктури, а отже, ефективне управління цим майном стає основою якості послуг. Комунальне майно (мережі, споруди, обладнання, будівлі) є матеріальною базою системи ЖКГ, тому закон встановлює механізми його експлуатації, утримання, ремонту та модернізації. Закон також запровадив нову модель управління житловим фондом, зокрема багатоквартирними будинками. Він визначив, що управління таким майном здійснюється або співвласниками будинку безпосередньо (через ОСББ), або через управителя, якого вони обирають на конкурсній основі. Якщо мешканці не визначилися, орган місцевого самоврядування зобов'язаний призначити управителя. У такий спосіб громада виконує роль гаранта ефективного управління житловим майном, запобігаючи його занепаду. Для комунальних підприємств закон встановлює нові принципи діяльності – вони мають діяти на договірних, конкурентних засадах, а не лише як монополісти. Це стимулює раціональне використання комунального майна, підвищення ефективності управління мережами, об'єктами водопостачання, теплопостачання тощо. Також вводиться механізм контролю якості послуг, відповідальності виконавців і прозорості тарифоутворення, що прямо пов'язано з ефективністю управління основними фондами. Цей закон посилив роль місцевого самоврядування як власника і розпорядника інфраструктури. Громади отримали не лише право, а й обов'язок забезпечити належне

утримання житлово-комунальних об'єктів, формувати політику управління ними, залучати інвесторів або партнерів для модернізації мереж. Закон також передбачає можливість укладання договорів на управління, оренду чи концесію комунальних об'єктів, що відкриває шлях до гнучких форм використання майна [43];

- Закон України «Про приватизацію державного і комунального майна» від 18 січня 2018 р. № 2269-VIII, який регулює порядок, умови та процедури переходу об'єктів державної та комунальної власності у приватну власність. Хоча основна мета закону – створення прозорих та ефективних механізмів приватизації, його положення мають безпосереднє значення для управління комунальним майном, оскільки вони визначають рамки, в яких громади можуть розпоряджатися своїми активами, ухвалювати рішення про продаж або передачу об'єктів у приватні руки, а також оцінювати економічну ефективність такого управління. Закон чітко визначає, які об'єкти комунальної власності підлягають приватизації: це можуть бути підприємства, будівлі, споруди, земельні ділянки та інші активи, які не виконують виключно суспільні функції або не мають стратегічного значення для громади. Така класифікація важлива для органів місцевого самоврядування, оскільки дозволяє визначити пріоритети: яке майно залишати у комунальному управлінні, а яке можна приватизувати з метою залучення ресурсів для розвитку громади. Особливу увагу закон приділяє прозорим процедурам приватизації: обов'язкове оцінювання вартості майна, відкриті конкурси, аукціони, публічність усіх етапів. Для управління комунальним майном це означає, що громади отримують інструменти контролю та планування: рішення про продаж або передачу майна має бути обґрунтованим і економічно виправданим, що запобігає необґрунтованим втратам активів. Закон також закріплює права і обов'язки власника – громади – під час приватизації. Органи місцевого самоврядування можуть ухвалювати рішення про приватизацію, формувати стратегію продажу, визначати умови передачі майна та контролювати дотримання законних процедур приватизації. У цьому сенсі

закон стимулює раціональне управління комунальними активами, оскільки громада має ухвалювати рішення, виходячи з економічної доцільності, суспільної користі та ефективності використання майна. Для управління комунальним майном закон відкриває також економічні можливості: продаж або приватизація непрофільного або неефективно використовуваного майна дозволяє громадам залучати додаткові кошти для розвитку інфраструктури, модернізації комунальних об'єктів або соціальних програм. При цьому закон зберігає ключовий принцип – збалансованість інтересів громади та приватного власника, запобігаючи втраті стратегічно важливих об'єктів. Важливим аспектом є й контроль за виконанням угод приватизації: закон передбачає наглядові функції, звітність та державну реєстрацію переходу права власності. Для місцевих органів це означає необхідність ретельного ведення обліку комунального майна, аналізу результатів управління та оцінки впливу приватизації на економіку громади [56];

- Закон України «Про концесію» від 3 жовтня 2018 р. № 155-IX, який встановлює правові, економічні та організаційні основи для передачі об'єктів державної та комунальної власності у концесію – тобто на умовах довгострокового управління та експлуатації приватним або державним партнером з метою забезпечення ефективного функціонування об'єкта та надання публічних послуг. Для комунального майна цей закон є ключовим інструментом підвищення ефективності управління, оскільки дозволяє громадам залучати приватний капітал та експертні ресурси, не відчужуючи власність. Відповідно до цього Закону громада може передавати у концесію будівлі, споруди, інженерні мережі, транспортну та соціальну інфраструктуру, залишаючись власником об'єкта, водночас отримуючи фінансування, інвестиції та управлінські ресурси від приватного партнера. Закон встановлює процедури підготовки та реалізації концесії, включаючи проведення конкурсу, оцінку об'єкта, визначення економічної доцільності та публічність усіх етапів. Для управління комунальним майном це означає, що органи місцевого самоврядування отримують чіткі правила, як підготувати майно до концесії,

обрати партнера та контролювати реалізацію договору. Це зменшує ризики неефективного використання об'єктів і забезпечує прозорість та законність усіх процедур. Закон передбачає, що концесіонер бере на себе ризики експлуатації, модернізації та управління об'єктом, що для громади є перевагою: місцевий бюджет не несе надмірного фінансового навантаження, а якість управління майном підвищується завдяки залученню приватного сектору. Водночас закон встановлює механізми контролю за виконанням договорів, звітності та збереження власності, що гарантує інтереси громади та захист комунального майна. Особливо важливим є те, що закон сприяє довгостроковому розвитку об'єктів комунальної власності. Концесія передбачає модернізацію, інвестиції в інфраструктуру та підвищення якості послуг для населення. Це дозволяє громадам вирішувати проблеми старіючого житлово-комунального фонду, інженерних мереж, транспортної чи соціальної інфраструктури без прямого навантаження на бюджет, водночас зберігаючи контроль за стратегічними об'єктами. Управлінський аспект закону також важливий: громади стають активними учасниками процесу, визначаючи умови концесії, контрольні показники ефективності, правила звітності та строки реалізації проєктів. Це стимулює розвиток професійного менеджменту в управлінні комунальним майном і забезпечує баланс між приватними інтересами концесіонера та суспільними інтересами громади [48];

- Закон України «Про оренду державного та комунального майна» від 3 жовтня 2019 р. № 157-IX, який регулює механізм використання об'єктів комунального майна з метою його ефективного використання, збереження й отримання додаткових доходів до місцевих бюджетів. Відповідно до цього Закону передача в оренду здійснюється на конкурсних засадах через електронну торгову систему «Прозорро.Продажі», що забезпечує відкритість, конкурентність і запобігає корупційним ризикам. Такий підхід є проявом сучасних принципів публічного управління – прозорості, ефективності та підзвітності перед громадою. Закон також визначає порядок оцінки об'єктів оренди, умови укладення договорів оренди, контролю за виконанням

зобов'язань орендарів, а також підстави для дострокового розірвання договорів у разі порушення умов користування майном. Таким чином, оренда розглядається не лише як інструмент отримання доходів, а як механізм управління комунальним активом, що сприяє його збереженню, модернізації та підвищенню соціально-економічної віддачі. Особливо важливо, що законодавство передбачає баланс між економічними інтересами громади і публічними потребами, дозволяючи орендувати майно не лише підприємствам, а й неприбутковим організаціям, закладам освіти, культури, спорту тощо – за пільговими умовами. Це сприяє розвитку соціальної інфраструктури та реалізації громадських ініціатив [50];

- Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 19 червня 2025 р. № 4510-IX, який запроваджує оновлену правову основу для співпраці між державою чи громадами та приватним сектором у реалізації суспільно важливих проєктів. У контексті управління комунальним майном цей акт відкриває нові можливості для ефективного використання об'єктів комунальної власності через партнерство, зберігаючи при цьому право власності за громадою. Важливо підкреслити, що відповідно до цього Закону комунальне майно не переходить у приватну власність, а лише використовується на умовах договору партнерства, який визначає права, обов'язки та відповідальність сторін. Такий підхід дає змогу громадам залучати інвестиції, інноваційні технології та досвід управління без втрати контролю над своїм майном. Закон також встановлює прозорі процедури підготовки та реалізації проєктів такого партнерства – проведення аналізу, конкурсного відбору приватного партнера, публічності та контролю виконання договорів. Це зменшує ризики неефективного використання комунального майна і гарантує, що партнерства працюватимуть на користь громади [40]. Для органів місцевого самоврядування документ означає перехід від пасивного володіння до активного управління комунальними ресурсами. Вони мають оцінювати потенціал майна, визначати пріоритетні напрямки його розвитку, контролювати результати партнерських проєктів і забезпечувати

прозорість процесів.

Таким чином, аналіз основних законодавчих актів України свідчить, що управління комунальним майном ґрунтується на системному поєднанні норм конституційного, цивільного, господарського та фінансового права. Ці закони визначають загальні засади правового статусу комунального майна, порядок володіння, користування й розпорядження ним, а також повноваження органів місцевого самоврядування у цій сфері.

Водночас ефективна реалізація зазначених положень забезпечується урядовими нормативно-правовими актами, які конкретизують і деталізують процедури управління комунальним майном. До них належать (у хронологічному порядку, за датою їх прийняття):

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності» від 21 вересня 1998 р. № 1482, яка є одним із ключових нормативних актів, що регламентують механізми передачі об'єктів державної та комунальної власності. Вона була прийнята на тлі активної приватизації та реформування системи управління майном держави і територіальних громад. Основною метою документа стало визначення чітких правил передачі об'єктів власності, забезпечення законності та прозорості таких процедур, а також створення умов для ефективного використання державних і комунальних активів. Постанова встановлює, що передача об'єктів права власності може відбуватися різними способами: шляхом передачі у власність, оренди, безоплатного користування або надання в тимчасове користування. Важливо, що документ визначає компетенцію органів влади на різних рівнях: державні об'єкти – під юрисдикцією центральних органів виконавчої влади, а комунальні – під контролем відповідних органів місцевого самоврядування [54]. Такий розподіл повноважень забезпечує принцип субсидіарності та дозволяє громадам брати активну участь у розпорядженні своїм майном, що стало особливо актуальним у контексті децентралізаційних процесів, які набули розвитку в наступні роки.

Документ визначає, що передача об'єктів комунальної власності потребує оформлення відповідних актів приймання-передачі та реєстрації права користування. Це забезпечує юридичну визначеність та захист майнових інтересів територіальних громад. Постанова також передбачає, що при передачі об'єктів необхідно враховувати цільове призначення майна та його соціальну значущість, особливо коли йдеться про заклади освіти, охорони здоров'я, культури та спорту. Такий підхід дозволяє уникнути ситуацій, коли об'єкти, що виконують суспільно важливі функції, використовуються не за призначенням [54].

У контексті управління комунальним майном дана Постанова забезпечила формування базових процедур, які стали підґрунтям для подальшого розвитку нормативної бази щодо передачі майна, оренди та приватизації. Вона заклала механізми, які дозволяють громадам контролювати процеси розпорядження своїми активами, встановлювати умови передачі майна та визначати порядок оцінки його вартості. Це надало місцевим органам влади інструменти для планування економічного використання об'єктів, залучення додаткових ресурсів до місцевого бюджету та забезпечення ефективного функціонування комунальної інфраструктури.

Крім того, постанова створила правові підстави для проведення подальших реформ у сфері управління комунальним майном, включаючи стандартизацію договорів оренди, запровадження аукціонних механізмів та електронних систем продажу. Вона стала початковою точкою для розвитку прозорих процедур, що згодом були детально врегульовані новішими нормативними актами, зокрема постановами уряду про оренду державного та комунального майна та законами про приватизацію й управління комунальним майном [54].

- Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання оренди державного та комунального майна» від 3 червня 2020 р. № 483, яка відіграла ключову роль у формуванні сучасної системи управління об'єктами комунальної власності, зокрема у сфері їх передачі в оренду. Її норми

запровадили уніфікований порядок дій для всіх орендодавців, як державних, так і місцевих, що суттєво підвищило прозорість та ефективність управлінських процесів. Постанова встановила єдину процедуру передачі майна – від оголошення наміру та визначення умов до проведення електронного аукціону. Для органів місцевого самоврядування це стало важливим кроком до впровадження чітких і стандартизованих механізмів, які мінімізують ризики неформальних домовленостей і корупційних зловживань. Особливу увагу документ приділяє електронним аукціонам, які проводяться через офіційні електронні майданчики, зокрема систему Prozorro.Sale. Такий підхід забезпечує відкритість процесу оренди, підвищує рівень конкуренції серед потенційних орендарів та сприяє формуванню справедливої, ринкової орендної плати. Це, у свою чергу, зобов'язує громади більш ретельно готувати об'єкти до передачі – проводити оцінку, технічну інвентаризацію, розробляти якісну документацію та відкрито висвітлювати інформацію про майно і надходження від його використання. Важливою інституційною новацією стало надання органам місцевого самоврядування права затверджувати власні примірні договори оренди з урахуванням специфіки місцевих умов. Це дозволяє громадам оперативніше формувати договірну базу, гнучко реагуючи на потреби території, водночас вимагаючи від них високого рівня юридичної компетентності та дотримання законодавчих стандартів. Постанова також визначає низку обмежень щодо передачі соціально важливих об'єктів – насамперед закладів освіти, культури та охорони здоров'я. Їх оренда можлива лише за умови збереження функціонального призначення, що покладає на громади додаткову відповідальність за контроль умов використання таких об'єктів. Це сприяє балансу між економічною вигодою та соціальною місією комунального майна. Не менш значущим аспектом є регламентація розрахунку орендної плати та механізмів її індексації й перегляду. Визначення чітких правил нарахування та внесення орендних платежів безпосередньо впливає на фінансову стабільність територіальних громад, адже ці кошти формують важливу частину доходів місцевих бюджетів [17].

Ця Постанова була доповнена й тимчасово модифікована з огляду на воєнний стан, що встановила певні особливості оренди в умовах бойових дій. Також Порядок підлягав подальшому уточненню й змінам у 2024–2025 рр. (внесення змін до окремих пунктів, розширення правил щодо узурфрукту тощо), що свідчить про його динамічну адаптацію до практики управління майном в умовах нестабільності та реформ. Для громад це означало необхідність постійного відслідковування змін у підзаконній базі.

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про особливості оренди державного та комунального майна у період воєнного стану» від 27 травня 2022 р. № 634, яка була прийнята як екстрений нормативний механізм реагування на правові та економічні виклики, викликані введенням воєнного стану. Її цілі – зберегти стабільність функціонування об’єктів державної та комунальної власності, забезпечити соціальну захищеність орендарів (зокрема мобілізованих осіб), а також сформувати тимчасові правила, що дозволяють балансоутримувачам гнучко реагувати на зміну ринкових та безпекових умов. У постанові закріплено низку винятків і спрощень, які тимчасово модифікують загальні правила передачі майна в оренду, передбачені Постановою № 483 та відповідним законодавством [37].

Одне з ключових положень – автоматичне продовження строку дії договорів оренди, строк яких закінчується під час дії воєнного стану. Це положення було спрямоване на недопущення правової невизначеності для орендарів і власників майна в умовах, коли оперативне проведення аукціонів або нових конкурсів у багатьох регіонах було неможливим. Відповідна норма дозволила зберегти наявні господарські відносини й уникнути різкого припинення діяльності підприємств, що експлуатують комунальні об’єкти. Таке тимчасове рішення має очевидні переваги з точки зору стабільності, але воно також ускладнило питання оновлення умов договорів і перегляду орендної плати відповідно до мінливих економічних умов [51].

Постанова ввела механізми звільнень і пільг для окремих категорій орендарів. Зокрема, передбачалося звільнення від орендної плати фізичних

осіб і ФОП, призваних на військову службу, а також можливість надання інших тимчасових пільг чи відстрочок для бізнесу, що опинився у скрутному становищі через воєнні дії. Цей гуманітарно-економічний підхід допоміг пом'якшити соціальний тиск на громадян і дрібний бізнес, але одночасно створював ризики зниження місцевих доходів від оренди та необхідність компенсаторних заходів в місцевих бюджетах. Практично для органів місцевого самоврядування це означало балансування між соціальною політикою та збереженням доходів бюджету.

Особлива увага у постанові відводиться питанням стартової орендної плати та її розрахунку в умовах, коли балансова чи ринкова вартість об'єкта нез'ясована або суттєво знижена. У певних випадках балансоутримувачу дозволено не проводити переоцінку, якщо залишкова балансова вартість об'єкта менша певного відсотка від первісної – це дає оперативний механізм для виставлення лотів на торги в умовах, коли повна оцінка об'єкта є технічно складною або неможливою. Така норма спрощує організацію торгів у складних умовах, але підвищує ризик неточної оцінки стартової ціни та, як наслідок, потенційного недоотримання доходів від оренди.

Постанова також встановлює географічні та функціональні обмеження: на певних територіях (зони бойових дій або тимчасово окуповані) тимчасово припиняється передача державного та комунального майна в оренду, за винятком випадків, коли така передача є вкрай доцільною (наприклад, для забезпечення оборони або гуманітарних потреб). Це положення захищає державні і комунальні інтереси та життєво важливу інфраструктуру, проте водночас ускладнює планування довгострокового використання майна та інвестиційні рішення у відповідних регіонах. Місцевим органам управління доводиться вести диференційований підхід до активів залежно від безпекової ситуації, що ускладнює стандартизовані стратегії управління портфелем майна [51].

Фактично Постанова № 634 наклала на балансоутримувачів і місцеву владу додаткові управлінські завдання: потрібно одночасно забезпечувати

соціальну захищеність орендарів, зберігати майно в належному стані, контролювати цільове використання і при цьому зменшувати фінансові втрати громади. Для багатьох рад це означало необхідність оперативного корегування локальних нормативів, перегляду примірних договорів, розробки алгоритмів застосування звільнень від плати і визначення механізмів компенсації недоотриманих доходів (бюджетні трансферти, перерозподіл видатків, зовнішня фінансова допомога).

Ще одна важлива сторона – правова та процедурна адаптація. Оскільки положення постанови були тимчасовими й гнучкими, органи місцевого самоврядування потребували чітких рекомендацій щодо їх застосування (коли продовжувати договори, кому надавати пільги, в яких випадках не проводити переоцінку). Це підвищило роль центральних органів (уряд, відповідні міністерства і фонд) у наданні роз’яснень та методичних вказівок. У кілька наступних нормативних актів і розпоряджень (у т.ч. зміни в 2024–2025 рр.) уряд конкретизував окремі положення постанови, що є типовим для правового реагування у кризових умовах. Для практиків це означає – постійно відслідковувати оновлення підзаконної бази і враховувати їх у локальних процесах управління майном [67].

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку передачі державного та комунального майна на праві узуфрукта державного або комунального майна, здійснення контролю за використанням такого майна» від 8 вересня 2025 р. № 1103, яка стала важливим кроком у розвитку системи управління комунальним майном. Документ запроваджує нову форму користування майном – право узуфрукта, що дозволяє передавати активи громади у довгострокове або безстрокове користування юридичним особам, зберігаючи за громадою право власності. Узаконена можливість передачі майна на праві узуфрукта створює гнучкий механізм для активного використання об’єктів, включно з комунальними підприємствами, установами та неприбутковими організаціями, що сприяє ефективному функціонуванню та залученню інвестицій. Водночас постанова посилює контроль органів

місцевого самоврядування: узुфруктарій зобов'язаний дотримуватися цільового призначення майна, не змінювати його функції та регулярно звітувати про використання [47].

Практичне значення постанови для громад полягає у тому, що вона дозволяє стратегічно планувати управління комунальними активами, поєднуючи соціальні, економічні та інвестиційні цілі. Передача майна на узуфрукт передбачає підготовку об'єкта, оцінку його технічного та фінансового стану, а також розробку відповідних договорів з чітко визначеними умовами та механізмами контролю. Це створює прозорі й юридично захищені відносини між власником майна та користувачем, одночасно зберігаючи доходи громади та забезпечуючи належне функціонування об'єктів.

Таким чином, дана Постанова відкриває нові можливості для ефективного використання комунального майна, поєднуючи збереження власності громади, довгострокове планування та контроль за цільовим використанням активів. Водночас успішна реалізація цього інструменту потребує від місцевих рад високого рівня підготовки – як щодо правового оформлення, так і щодо організації моніторингу, бюджетного планування та управління ризиками.

Окрім вказаних правових актів, управління комунальним майном регулюється також низкою локальних і типових нормативних актів. До них належать положення про порядок управління майном територіальної громади, затверджені місцевими радами, статути громад, а також положення про управління комунальним майном при виконавчих комітетах рад. Наприклад, Рішення Покровської селищної ради Синельниківського району Дніпропетровської області № Р-4699-76/VIII від 25 вересня 2025 р. «Про деякі питання управління комунальним майном» [42]; Рішення Подільської міської ради Подільського району Одеської області від 28 червня 2023 р. «Про затвердження Положення про порядок списання майна комунальної власності» [45]; Рішення виконавчого комітету Мигіївської сільської ради

Первомайського району Миколаївська область № 01 від 25 липня 2022 р. «Про прийняття майна» [57]. При цьому важливу роль відіграють рішення місцевих рад щодо оренди, приватизації, інвентаризації, списання та передачі майна, а також документи, що визначають порядок обліку та контролю за його використанням.

Систему практичного регулювання доповнюють методичні рекомендації та інструкції центральних органів виконавчої влади, які визначають правила оцінки, інвентаризації та передачі комунальних об'єктів, а також накази профільних міністерств (наприклад, Постанова уряду № 1891 від 10 грудня 2003 р. «Про затвердження Методики оцінки майна» [44]). Разом ці акти формують цілісний механізм реалізації правових норм, визначених законами, і забезпечують узгодженість дій між державними органами та органами місцевого самоврядування. Вони створюють основу для ефективного управління майном, захисту інтересів територіальних громад та раціонального використання їхніх ресурсів.

На кінець хотілося б зазначити, що незважаючи на те, що нормативно-правове регулювання управління комунальним майном створює гармонійну систему, яка поєднує законодавчо визначені принципи з конкретними інструментами практичного управління, існує ряд недоліків. На наш погляд, деякі закони і підзаконні акти залишаються недостатньо конкретизованими щодо процедур управління комунальним майном, що створює правові прогалини та ускладнює їх практичне застосування. Існують розбіжності у підходах різних органів влади, відсутність уніфікованих методик оцінки та контролю майна, а також недостатній рівень регламентації в надзвичайних або кризових умовах. Ми вважаємо, що це може знижувати ефективність використання комунальних ресурсів та створювати ризики нецільового використання активів. Відповідно для усунення зазначених недоліків пропонуємо:

- 1) уніфікувати і систематизувати нормативні акти, що регулюють управління комунальним майном, розробивши єдині методики оцінки,

контролю та передачі об'єктів;

2) внести уточнення до законів та підзаконних актів щодо процедур оренди, приватизації, списання та інвентаризації, забезпечивши їх практичну застосовність для всіх територіальних громад;

3) розробити спеціальні нормативні положення для управління комунальним майном у надзвичайних або кризових ситуаціях, що дозволить оперативно реагувати на виклики без порушення прав громади;

4) забезпечити підвищення правової грамотності та підготовки фахівців органів місцевого самоврядування для ефективного застосування нормативної бази на практиці.

Отже, враховуючи вищевикладене можна узагальнити, що управління комунальним майном в Україні здійснюється на основі системного поєднання норм конституційного, цивільного, господарського та фінансового права. Закони у цій сфері визначають загальні принципи правового статусу комунального майна, встановлюють порядок його володіння, користування та розпорядження, а також окреслюють коло повноважень органів місцевого самоврядування щодо управління об'єктами комунальної власності. Водночас ефективна реалізація зазначених положень забезпечується підзаконними нормативно-правовими актами, які конкретизують і деталізують процедури управління комунальним майном. До таких актів належать постанови уряду, накази центральних органів виконавчої влади, рішення місцевих рад, а також методичні рекомендації й інструкції щодо інвентаризації, оцінки, передачі, оренди або приватизації комунальних об'єктів. Саме ці документи формують практичний механізм реалізації правових норм, забезпечуючи чітку регламентацію процесів і координуючи дії між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування.

Все це у сукупності дозволяє забезпечувати ефективне використання комунального майна, захист інтересів територіальних громад, підвищувати прозорість управлінських рішень та стимулює раціональне використання комунальних ресурсів, що має ключове значення для соціально-економічного

розвитку громад. Разом із тим, подальше удосконалення й уніфікація нормативно-правового поля дозволить створити більш прозору, ефективну та захищену систему управління комунальним майном, що сприятиме раціональному використанню ресурсів і посиленню соціально-економічного потенціалу територіальних громад.

Висновки до Розділу 2

Реформа децентралізації влади в Україні стала однією з найбільш успішних ініціатив у сфері модернізації публічного адміністрування та підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Вона сприяла передачі значних повноважень від центральних органів влади до територіальних громад, забезпечила більшу автономію у прийнятті управлінських рішень і формуванні місцевих бюджетів, що дозволило громадам більш оперативно реагувати на потреби населення та пріоритети розвитку територій. Безпосередньо було створено систему інструментів і механізмів управління, які забезпечують ефективне використання комунального майна, їх охорону, збереження функціональної цінності та розвиток інфраструктури на користь громади. Децентралізація у цьому контексті включає впровадження прозорих процедур передачі майна в оренду або концесію, інвентаризації та оцінки об'єктів, встановлення чітких правил фінансового та адміністративного контролю, а також розробку локальних нормативних актів, що регламентують управлінські рішення. Таким чином, реформа не лише розширила повноваження громад, але й стимулює формування професійного і системного підходу до управління комунальними ресурсами, підвищуючи ефективність їх використання та забезпечуючи задоволення потреб населення.

Організаційно-інституційне забезпечення управління комунальним

майном являє собою комплекс заходів, механізмів і процедур, спрямованих на впорядкування діяльності всіх суб'єктів місцевого самоврядування та державних органів у сфері адміністрування, обліку, оцінки, передачі та контролю за комунальними ресурсами. Воно забезпечує чітке розмежування повноважень, узгодженість дій між різними рівнями влади, створення ефективної системи контролю за дотриманням законодавства у сфері управління майном, оцінки його стану, проведення інвентаризації та планування ресурсів. Безпосередньо на місцевому рівні організаційно-інституційне забезпечення здійснюється через діяльність відповідних виконавчих органів рад, структурних підрозділів з управління майном, комунальних підприємств і установ, а також через уповноважені комісії та робочі групи, які контролюють дотримання законодавства та виконання рішень органів місцевого самоврядування. Це все у сукупності дозволяє місцевим органам влади приймати стратегічно обґрунтовані рішення, спрямовані на збереження та примноження майна територіальної громади, забезпечення його соціальної та економічної цінності.

Управління комунальним майном в Україні базується на комплексному поєднанні норм конституційного, цивільного, господарського та фінансового права. Законодавство у цій сфері визначає основні принципи правового статусу комунального майна, регламентує порядок його володіння, користування та розпорядження, а також окреслює коло повноважень органів місцевого самоврядування щодо управління об'єктами комунальної власності. При цьому ефективне впровадження цих норм забезпечується підзаконними нормативно-правовими актами, які деталізують і конкретизують процедури управління комунальним майном. До них належать постанови уряду, накази центральних органів виконавчої влади, рішення місцевих рад, а також методичні рекомендації та інструкції щодо інвентаризації, оцінки, передачі в оренду або приватизації комунальних об'єктів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ МАЙНОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Аналіз практики управління комунальним майном в територіальних громадах (на прикладі Миколаївської міської територіальної громади)

Питання ефективного управління комунальним майном у територіальних громадах є однією з ключових складових забезпечення соціально-економічного розвитку місцевих громад та підвищення якості життя населення. Практика управління комунальними ресурсами безпосередньо впливає на здатність громад реалізовувати стратегічні цілі, забезпечувати належне функціонування інфраструктури, а також акумулювати доходи для нарощування обсягів місцевих бюджетів. Аналіз практики управління комунальним майном дозволяє виявити як позитивні тенденції та успішні моделі організації діяльності органів місцевого самоврядування, так і наявні проблеми та бар'єри, що перешкоджають ефективному використанню ресурсів громади.

У цьому контексті нами було розроблено анкету-опитувальник «Управління комунальним майном в умовах децентралізації та цифровізації», яка є повністю анонімною та дозволяє не лише визначити реальний стан, проблеми та перспективи управління комунальним майном територіальних громад у сучасних умовах, а й виявити слабкі і сильні сторони системи управління комунальним майном, оцінити вплив процесів децентралізації та цифровізації, а також сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності цієї діяльності (див. Додаток Г).

Питання анкети поділені на кілька тематичних блоків, які охоплюють

організаційно-управлінські аспекти, проблеми ефективного використання комунального майна, рівень підготовки працівників та потребу в їх професійному розвитку, а також впровадження цифрових технологій для удосконалення процесів управління майном.

Анкетування проводилось протягом серпня-листопада 2025 р. серед багатьох верств населення Миколаївської міської територіальної громади, в якому взяли участь понад двісті респондентів різної вікової групи (переважно це особи віком від 35 до 45 років). Здебільшого це спеціалісти таких сфер як: публічне управління, підприємницька діяльність, освіта, економіка, у тому числі самозайняті особи (див. Рис. 3.1) [1].



Рис. 3.1. Вікова група / сфера діяльності (спеціальність/фах) респондентів

Як зазначалось вище, перший блок питань анкети спрямований на з'ясування загальних організаційно-управлінських аспектів управління комунальним майном. У респондентів поцікавились як вони оцінюють рівень ефективності управління комунальним майном у їхній громаді. Це питання дозволило з'ясувати суб'єктивне сприйняття мешканцями громади ефективності використання та розпорядження комунальними ресурсами, що

дозволяє окреслити як позитивні, так і проблемні аспекти управління майном.

Відповідно ми отримали такі результати: більшість респондентів (63,5%) оцінюють рівень ефективності управління комунальним майном у своїй громаді як середній, що вказує на наявність певних позитивних зрушень, але водночас і на існування значного потенціалу для вдосконалення; лише 1,9% опитаних вважають управління комунальним майном дуже ефективним, а ще 15,4% – скоріше ефективним, що разом становить близько п'ятої частини усіх відповідей. Це свідчить про часткове задоволення роботою органів місцевого самоврядування у сфері розпорядження комунальними ресурсами. Водночас 19,2% респондентів оцінили ефективність як низьку або дуже низьку, що відображає існування проблем у системі управління, зокрема, недостатню прозорість процесів, низький рівень контролю за використанням майна, а також можливі організаційні чи кадрові недоліки (див. Рис. 3.2) [1].

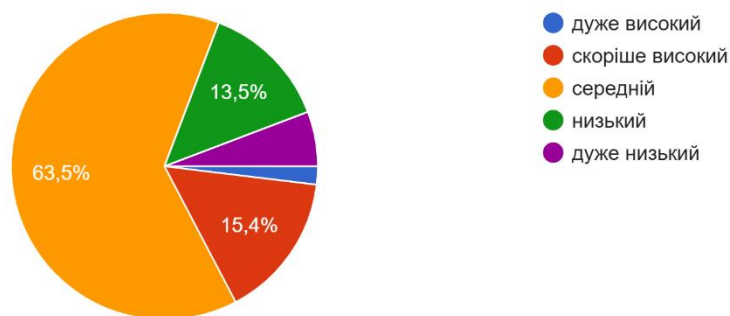


Рис. 3.2. Рівень ефективності управління комунальним майном у громаді

Загалом, такі цифри демонструють, що рівень управління комунальним майном у Миколаївській міській громаді перебуває на етапі ще становлення – основні механізми вже функціонують, однак потребують подальшого вдосконалення, підвищення прозорості, ефективності контролю та залучення громадськості до прийняття управлінських рішень.

У респондентів запитали чи є в їх громаді актуальний реєстр (перелік) об'єктів комунального майна. Відповідно ми отримали наступні результати. Лише 20,8% респондентів підтвердили наявність повного та актуального реєстру, що свідчить про належний рівень організації обліку майнових

ресурсів і впровадження сучасних інструментів управління. Водночас 30,2% зазначили, що реєстр ведеться частково, а ще 18,9% вказали на нерегулярне оновлення таких даних, що може свідчити про обмеженість кадрових або технічних ресурсів, відсутність чіткої методики обліку чи належного контролю. Особливу увагу привертає те, що 1,8% опитаних повідомили про повну відсутність реєстру, а 28,3% респондентів взагалі не змогли відповісти на це питання. Така значна частка невизначених відповідей свідчить про низький рівень поінформованості населення щодо стану управління комунальним майном, а також про недостатню відкритість відповідних процесів з боку органів місцевого самоврядування (див. Рис. 3.3.) [1].

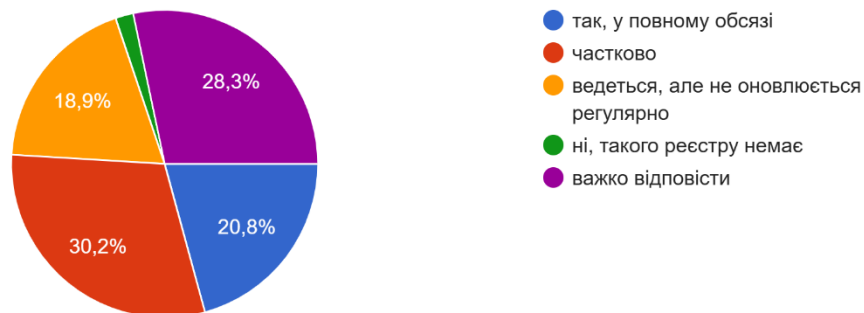


Рис. 3.3. Наявність і ведення актуального реєстру (переліку) об'єктів комунального майна в громаді

Важливим етапом у процесі формування реєстру (переліку) об'єктів комунальної власності в громаді є проведення інвентаризації цього майна. З огляду на це, респондентам було поставлено запитання щодо періодичності здійснення такої процедури у їхніх громадах. Відповідно 34% респондентів зазначили, що інвентаризація проводиться щорічно, що відповідає вимогам чинного законодавства та свідчить про належну організацію процесів управління майном. Це є позитивним показником, оскільки регулярна інвентаризація забезпечує актуальність даних, прозорість обліку й ефективний контроль за використанням комунальних ресурсів. Водночас 20,8% опитаних вказали, що така процедура проводиться епізодично, а 5,6% – лише раз на кілька років, що вказує на фрагментарний підхід до управління майном і

відсутність належного системного моніторингу стану активів. Особливо показовим є те, що 39,6% респондентів не змогли відповісти на це питання, що може означати низьку поінформованість громадян або недостатню відкритість діяльності органів місцевого самоврядування у цій сфері.

Відсутність відповідей про повну непроведеність інвентаризації (0%) є позитивним сигналом про те, що хоча б мінімальні заходи з обліку комунального майна здійснюються у громадах (див. Рис. 3.4) [1].

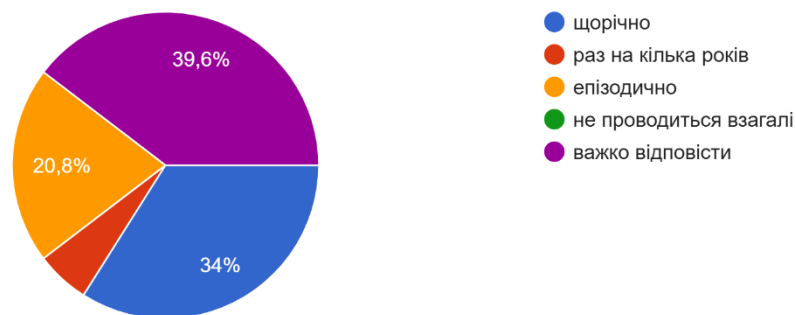


Рис. 3.4. Частота проведення інвентаризації комунального майна у територіальних громадах

Отримані результати свідчать, що практика проведення інвентаризації комунального майна у Миколаївській міській територіальній громаді загалом демонструє позитивну динаміку, однак досі залишається недостатньо системною та контрольованою. Існує потреба у підвищенні регулярності, прозорості та публічності цього процесу, адже саме від його належної організації залежить точність реєстрів, ефективність управління майном і раціональне використання ресурсів громади.

Далі у респондентів запитали, хто саме у їхній громаді здійснює контроль та управління об'єктами комунальної власності. Отримані результати показали, що у більшості респондентів сформоване розуміння наявності структурованої системи управління комунальним майном у громаді, адже понад половина опитаних (52,5%) зазначили, що за це відповідає спеціальний структурний підрозділ органу місцевого самоврядування. Це свідчить про певний рівень інституційного впорядкування процесу управління

майновими ресурсами. Водночас частка респондентів, яким важко було визначити відповідального (18%), або які вказали на інші, менш типові варіанти (уповноважену особу (14,8%), відділ економіки/фінансів (13,1%) чи навіть голову громади (1,6%)), свідчить про недостатню поінформованість населення щодо організаційної структури управління майном (див. Рис. 3.5) [1]. Така ситуація може вказувати на потребу підвищення відкритості та комунікації між органом місцевого самоврядування та мешканцями Миколаївської міської громади, щоб забезпечити кращу обізнаність громадян про механізми розпорядження спільною власністю.

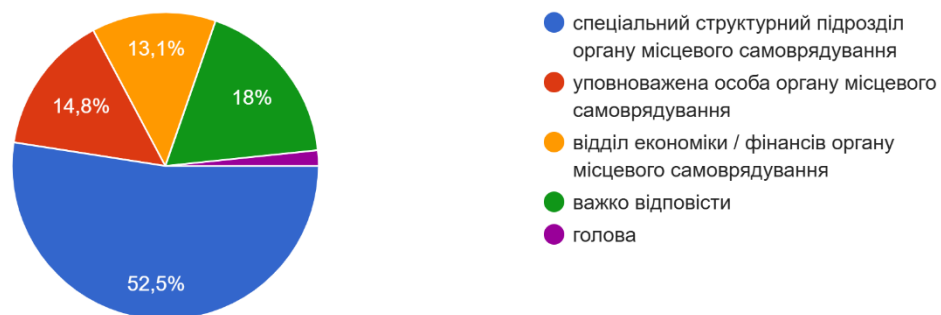


Рис. 3.5. Відповідальний суб'єкт за управління комунальним майном у громаді

Респондентам було запропоновано оцінити доцільність створення або функціонування в структурі органу місцевого самоврядування окремого відділу чи агенції, відповідальної за управління комунальним майном. Отримані результати показали, що більшість респондентів підтримують цю ідею: 73,8% вважають, що створення такого відділу є доцільним, ще 23% вбачають користь частково, тоді як лише 3,2% не вважають його потрібним. Вважаємо, що такі дані свідчать про потребу в більш професійному та системному підході до адміністрування майна Миколаївської міської територіальної громади, забезпеченні прозорості процесів та підвищенні ефективності використання комунальних ресурсів (див. Рис. 3.6) [1].

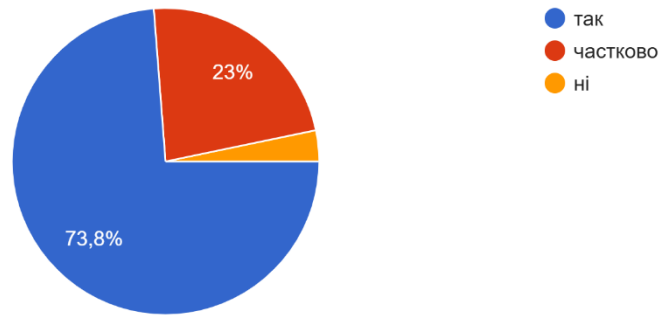


Рис. 3.6. Доцільність створення/функціонування в структурі органу місцевого самоврядування окремого відділу або агенції з управління комунальним майном

Учасників опитування попросили висловити свою думку щодо основних проблем управління комунальним майном у громаді, з можливістю обрати кілька варіантів відповіді. Виходячи з отриманих результатів, ми зробили висновок, що серед мешканців Миколаївської міської територіальної громади існує чітке розуміння основних проблем у сфері управління комунальним майном. Найбільш гострою проблемою респонденти вважають нестачу кваліфікованих кадрів (60,7%), що свідчить про критичну потребу у професійному підході до адміністрування майна. Значна частина опитаних також відзначила наявність корупційних ризиків (39,3%) та відсутність чіткої стратегії управління майном (42,6%), що вказує на необхідність удосконалення процедур планування та контролю. Інші проблеми, такі як низька прозорість процесів, політичний або адміністративний вплив, застаріле нормативно-правове забезпечення та відсутність електронних інструментів обліку, додатково підкреслюють структурні й організаційні недоліки, які обмежують ефективність управління комунальним майном у громаді (див. Рис. 3.7) [1].

Таким чином, результати опитування демонструють потребу у системних заходах, спрямованих на підвищення професійності управлінських кадрів, вдосконалення нормативної бази, впровадження сучасних інструментів обліку та забезпечення прозорості і підзвітності процесів управління комунальним майном Миколаївської міської громади.



Рис. 3.7. Основні проблеми управління комунальним майном

Далі учасникам опитування було поставлено запитання, спрямоване на виявлення основних труднощів, з якими громада стикається під час передачі комунального майна в оренду або користування. Аналіз отриманих результатів показує, що у громаді існують суттєві проблеми, пов'язані з передачею комунального майна в оренду або користування. Найбільш поширеними труднощами, на думку респондентів, є низький попит та економічна неефективність таких об'єктів (32,8%), а також непрозорість процедур передачі (24,6%), що може свідчити про недосконалість регламентів та недостатню відкритість процесів. Водночас п'ята частина опитаних (21,3%) звернула увагу на неврегульованість договірних відносин, що може створювати ризики зловживань або порушення прав сторін. 3,2% опитаних взагалі вважає, що громада не стикається із жодними проблемами під час передачі комунального майна в оренду або користування (див. Рис. 3.8) [1].

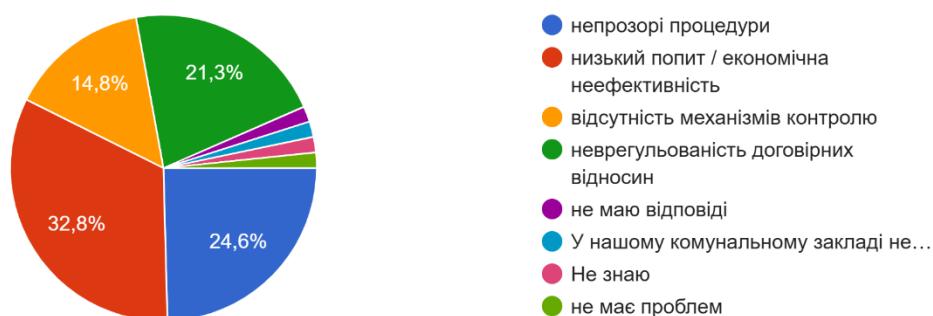


Рис. 3.8. Проблеми, які виникають в громаді при передачі комунального майна в оренду або користування

Такі цифри свідчать про те, що процес передачі комунального майна в оренду або користування у громаді потребує вдосконалення, особливо щодо підвищення відкритості даних процедур та посиленні контролю за ними з боку органів місцевого самоврядування.

Респондентам було поставлено запитання, спрямоване на з'ясування наявності проблем, що виникають у процесі використання комунального майна, зокрема будівель, споруд і земельних ділянок. У результаті опитування отримали такі дані – більшість мешканців громади визнають наявність проблем у сфері використання комунального майна, хоча переважно вони мають незначний характер (44,3%). Водночас високий відсоток респондентів, які відзначили суттєві труднощі (37,7%), вказує на те, що питання ефективного використання комунальних ресурсів потребує додаткової уваги, контролю та вдосконалення управлінських підходів (див. Рис. 3.9) [1].

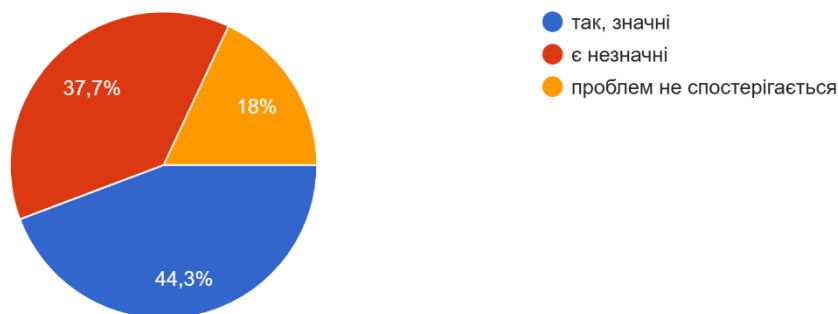


Рис. 3.9. Наявність проблем із використанням комунального майна (будівель, споруд, земельних ділянок)

Під час опитування респондентам було запропоновано визначити напрями, у яких, на їхню думку, існують найбільші ризики неефективного використання комунального майна. Таке запитання дало змогу глибше зрозуміти, у яких саме аспектах система управління майновими ресурсами Миколаївської міської територіальної громади потребує вдосконалення, а також окреслити ключові проблеми, що перешкоджають ефективному та раціональному використанню комунальної власності.

Відповідно до отриманих результатів найвагомішою проблемою є

використання комунального майна без належних правовстановлюючих документів (34,4%). Це може свідчити про недосконалість облікових механізмів, брак контролю за реєстрацією об'єктів та відсутність належного юридичного супроводу. Другою за значущістю проблемою респонденти визначили нецільове використання майна (31,1%), що відображає слабкість системи контролю, низьку прозорість управлінських рішень і можливі порушення принципів ефективності та законності. Дещо менше опитаних (19,7%) вважають, що ризики зосереджені у сфері приватизації, що може бути пов'язано з побоюваннями щодо втрати стратегічних об'єктів громади або непрозорості процедур. Питання оренди (9,8%) та концесії (3,3%) викликають менше занепокоєння, проте й вони залишаються актуальними через ризики неефективного використання та недоотримання доходів до місцевого бюджету. До речі, 1,7% опитаних відзначили усі напрями, у яких, на їхню думку, існують найбільші ризики неефективного використання комунального майна (див. Рис. 3.10) [1].

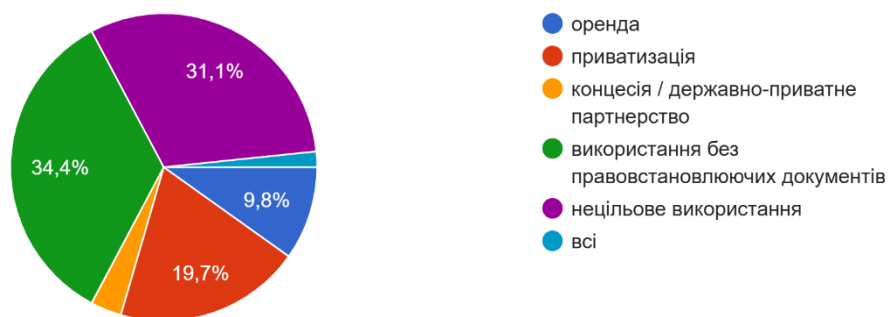


Рис. 3.10. Напрями, у яких є найбільші ризики неефективного використання комунального майна

Таким чином, результати опитування демонструють, що ключові проблеми управління комунальним майном у Миколаївській міській громаді пов'язані, насамперед, із правовими, організаційними і контрольними аспектами. **Вважаємо, що для їх подолання необхідно забезпечити системність обліку, удосконалити нормативно-правову базу, посилити прозорість управлінських процедур і запровадити сучасні інструменти моніторингу**

ефективності використання майнових ресурсів.

Другий блок питань в анкеті, що включає три запитання, орієнтований на визначення рівня фахової підготовки працівників органів місцевого самоврядування, які безпосередньо займаються управлінням комунальним майном у громаді та потребу в їх професійному розвитку.

Отримані результати по першому запитанню засвідчили, що переважна більшість опитаних (73,8%) оцінили рівень підготовки таких працівників як середній. Це свідчить про те, що, хоча фахівці загалом мають базові знання та навички, рівень їхньої компетентності все ще потребує підвищення, особливо з огляду на постійні зміни у законодавстві, цифровізацію управлінських процесів та зростання вимог до прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. Водночас 19,7% респондентів вважають, що рівень професійної підготовки працівників є високим, що свідчить про наявність у громаді фахових кадрів, здатних ефективно реалізовувати політику у сфері управління комунальною власністю. Однак 6,5% опитаних відзначили низький рівень підготовки, що може бути індикатором кадрового дефіциту, відсутності системного навчання або належної мотивації працівників (див. Рис. 3.11) [1].

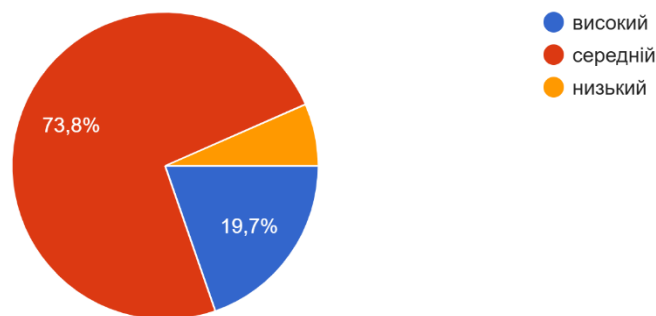


Рис. 3.11. Рівень професійної підготовки працівників, які займаються управлінням комунальним майном

Результати по другому запитанню, яке мало на меті з'ясувати рівень усвідомлення громадами важливості професійного розвитку фахівців, відповідальних за ефективне використання та збереження майнових ресурсів, виявили високий запит на професійне вдосконалення кадрів. Зокрема, 59%

респондентів переконані, що потреба у додатковому навчанні є обов’язковою, а ще 36,1% схиляються до думки, що така необхідність скоріше існує. Лише 4,9% опитаних вважають, що рівень знань працівників є достатнім і не потребує підвищення (див. Рис. 3.12) [1].

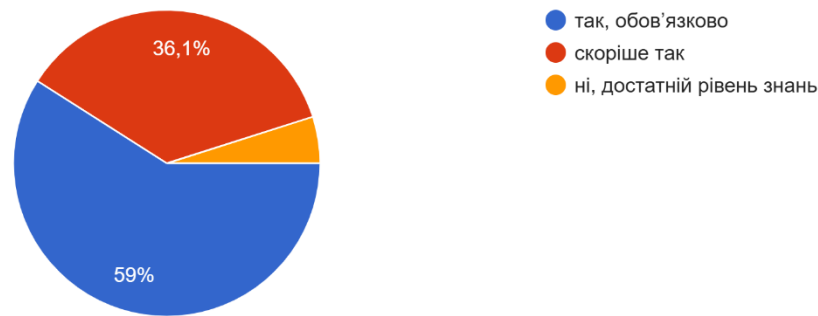


Рис. 3.12. Потреба працівників у додатковому навчанні або підвищенні кваліфікації з питань управління майном

Такі результати свідчать про усвідомлення мешканців Миколаївської міської громади важливості постійного професійного розвитку у сфері управління комунальною власністю. Переважна більшість респондентів розуміє, що якість управління майном безпосередньо залежить від фахових знань, компетентності та здатності працівників адаптуватися до сучасних вимог, зокрема цифровізації процесів, нових законодавчих норм і принципів прозорості.

Відповідь на третє питання мало конкретизувати, яких саме знань або навичок, на їх думку респондентів, найбільше бракує спеціалістам, що займаються управлінням комунальним майном у їхній громаді. Відповідно до отриманих результатів ми виявили, що найсуттєвішим дефіцитом є правові знання, зокрема у сфері договірних відносин та земельних питань – так вважають 36,1% опитаних. Це свідчить про необхідність посилення юридичної компетентності працівників, адже саме від неї залежить законність та ефективність прийнятих рішень щодо розпорядження майном. Водночас 24,6% респондентів відзначили нестачу управлінських і стратегічних навичок, що вказує на потребу у розвитку системного мислення, планування та вмінь

формувати довгострокові програми використання майна. Дещо менше, 19,7%, вважають проблемною сферою недостатній рівень ІТ-компетенцій, зокрема у питаннях цифрового обліку, аналітики та автоматизації процесів, що є особливо актуальним в умовах сучасної диджиталізації публічного управління. Також 14,8% респондентів вказали на нестачу фінансово-економічних знань, без яких неможливо забезпечити ефективне планування, оцінку прибутковості чи контроль за використанням майнових активів громади. Лише 3,2% опитаних вважають, що працівникам бракує знань у всіх зазначених напрямках одночасно, а 1,6% не змогли визначитись із відповіддю (див. Рис. 3.13) [1].

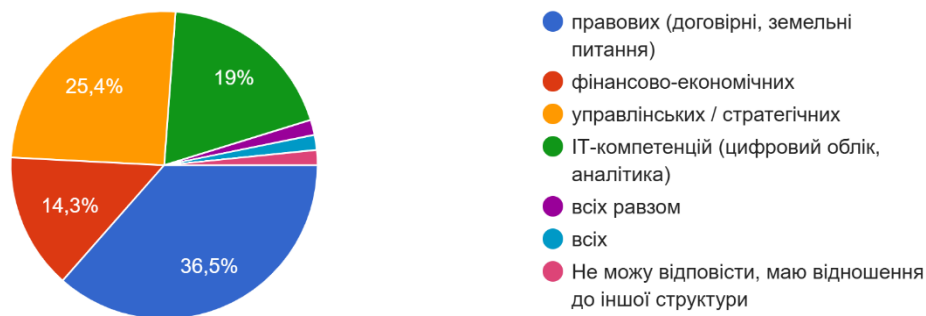


Рис. 3.13. Знань або навичок, яких найбільше бракує спеціалістам з управління комунальним майном у громаді

Отже, виходячи із отриманих даних можна узагальнити по другому блоку питань анкети, що у Миколаївській міській територіальній громаді існує помітна потреба у підвищенні професійної компетентності фахівців, які здійснюють управління комунальним майном. Незважаючи на задовільний рівень підготовки, він недостатній для забезпечення максимальної ефективності управлінських процесів та раціонального використання майнових ресурсів громади. При цьому результати анкетування чітко демонструють, що ключовими напрямками для розвитку залишаються правова, управлінська та цифрова компетентність працівників.

Окрім того, такі цифри «підкреслюють» необхідність застосування системного підходу до підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки

та організації безперервного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також впровадження цілеспрямованих програм професійного навчання, орієнтованих на комплексний розвиток знань і навичок, необхідних для сучасного, ефективного та прозорого управління ресурсами громади. Переконанні, що реалізація зазначеного сприятиме формуванню професійно спроможної команди, здатної ефективно управляти комунальними активами, забезпечувати прозорість процесів і підтримувати сталий розвиток Миколаївської міської громади.

У рамках третього блоку питань анкети, присвяченого цифровізації процесів управління комунальним майном, респондентам було запропоновано з'ясувати, чи використовується в їхній громаді електронна система обліку або реєстру комунального майна. Відповіді розподілилися наступним чином: 11,1% опитаних зазначили, що така система використовується повністю, 34,9% – частково, 15,9% – ведення обліку здійснюється виключно у паперовій формі, а 38,1% респондентів відзначили, що їм важко відповісти на це питання (див. Рис. 3.14) [1].

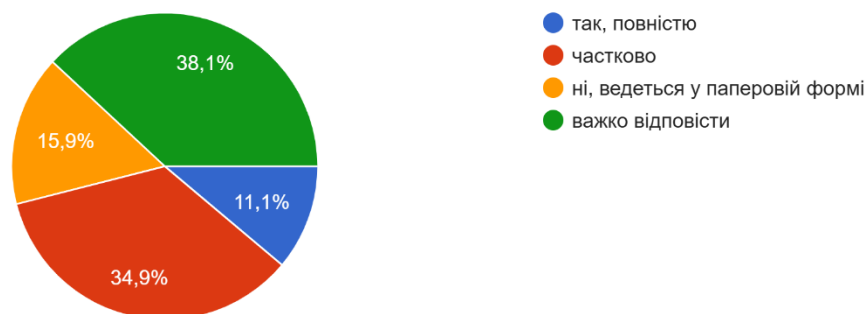


Рис. 3.14. Використання електронної системи обліку або реєстру комунального майна у громаді

Такі цифри свідчать про те, що впровадження електронного обліку комунального майна в Миколаївській міській територіальній громаді відбувається нерівномірно та потребує подальшого розвитку. Вважаємо, що більшість респондентів або користуються системою частково, або не мають достатньої інформації про її наявність, що підкреслює актуальність цифровізації процесів обліку й управління комунальними ресурсами для

підвищення ефективності та прозорості роботи органів місцевого самоврядування.

У межах третього блоку опитування у респондентів запитали про рівень відкритості інформації щодо комунального майна для громадян. Відповіді показали, що 19% вважають інформацію повністю відкритою, 76,2% – частково відкритою, а 4,8% респондентів оцінюють її як закриту або обмежену (див. Рис. 3.15) [1].

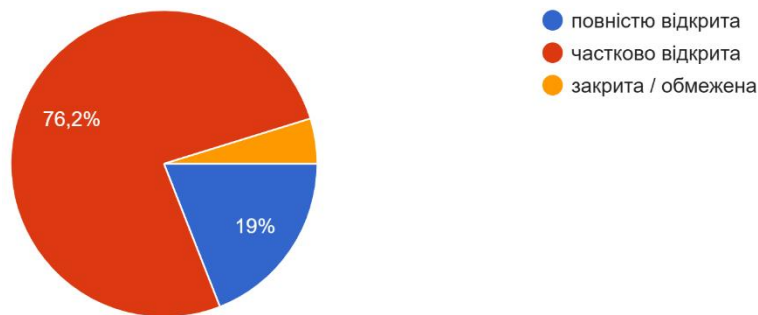


Рис. 3.15. Рівень відкритості інформації про комунальне майно для громадян

Отримані результати демонструють, що доступ громадян до даних про комунальне майно Миколаївської міської громади здебільшого обмежений або частково відкритий. Це, на наш погляд, потребує подальшого розвитку електронних ресурсів і підвищення прозорості, щоб забезпечити ефективний контроль та участь громадськості у процесах управління комунальними ресурсами.

Далі респондентам було запропоновано визначити електронні інструменти, які, на їх думку, могли б найбільш ефективно сприяти відкритості та контролю за використанням ресурсів громади. Більшість опитаних виділили онлайн-реєстр об'єктів комунальної власності (36,5%), що дозволяє громадянам оперативно отримувати актуальну інформацію про наявне майно та його статус. Значна частина респондентів також підтримала впровадження публічних карт нерухомості (31,7%), які забезпечують візуалізацію майнових об'єктів і спрощують контроль за їх розташуванням та використанням. По 14,3% опитаних вказали на необхідність електронних аукціонів та дашбордів з показниками ефективності управління майном, що

дозволяє оптимізувати процеси оренди та продажу, а також оцінювати продуктивність використання комунальних ресурсів. Ще 1,6% респондентів вважали, що доцільно впровадити всі запропоновані інструменти (див. Рис. 3.16) [1]. Отримані дані свідчать про високий рівень усвідомлення необхідності цифровізації управління майном та формування прозорості та відкритої системи доступу до інформації для громадян в Миколаївській міській громаді.

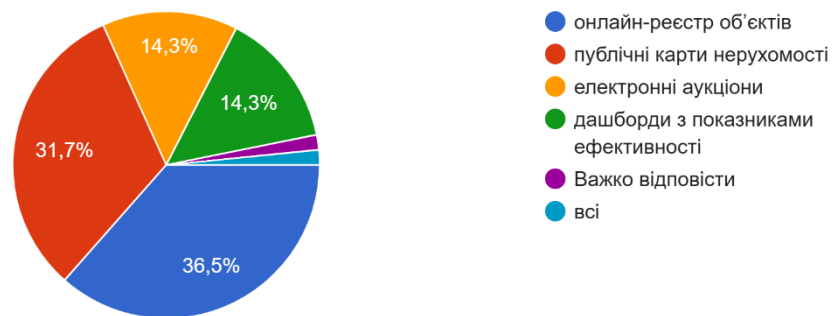


Рис. 3.16. Перелік електронних інструментів, які варто впроваджувати для підвищення прозорості управління комунальним майном

Наприкінці опитування респондентам було запропоновано визначити напрями реформування системи управління комунальним майном, які вони вважають найбільш пріоритетними. Більша частина опитаних (32,8%) вважає, що ключовим кроком має стати впровадження цифрових систем управління, що свідчить про усвідомлення необхідності автоматизації процесів, відкритості даних та підвищення ефективності використання майна. Водночас 23,4% респондентів наголосили на важливості створення єдиних стандартів обліку, які забезпечили б системність і уніфікованість підходів до ведення реєстрів. Не менш значущим напрямом реформування, на думку 18,8% опитаних, є підвищення професійної підготовки кадрів, що відповідає виявленим у попередніх питаннях проблемам кадрової спроможності органів місцевого самоврядування щодо управління комунальним майном. По 10,9% респондентів відзначили потребу в оновленні нормативно-правової бази та посиленні громадського контролю, підкреслюючи необхідність комплексного підходу до вдосконалення управлінських процесів (див. Рис. 3.17) [1].



Рис. 3.17. Найбільш пріоритетні напрями реформування системи управління комунальним майном

Отже, враховуючи результати опитування та існуючий стан управління комунальним майном в умовах децентралізації можна зробити висновок, що система управління комунальним майном у Миколаївській міській громаді перебуває на етапі становлення – основні механізми вже функціонують, однак потребують подальшого вдосконалення, підвищення прозорості, ефективності контролю та залучення громадськості до прийняття управлінських рішень. Результати анкетування відображають орієнтацію громади на формування сучасної, технологічно забезпеченої та кадрово спроможної моделі управління комунальним майном, заснованої на принципах відкритості, правової визначеності й стратегічного розвитку. Відповідно реформування системи управління комунальним майном у сучасних умовах децентралізації має відбуватися комплексно, зосереджуючись при цьому на цифровій трансформації та грамотній кадровій політиці.

3.2. SWOT-модель управління комунальним майном за сучасних умов

Війна для України стала не лише випробуванням на міцність, а й каталізатором глибоких соціально-економічних змін. Вона спричинила суттєві втрати матеріальних ресурсів, трансформацію господарських зв'язків,

релокацію підприємств і населення, а також переорієнтацію управлінських підходів на всіх рівнях влади. У таких умовах особливої важливості і «гостроти» набуває питання ефективного управління комунальним майном, адже саме воно становить одну з ключових економічних основ функціонування місцевого самоврядування та забезпечення життєдіяльності громад.

З метою з'ясування впливу війни на цю сферу учасникам опитування, мова про яке йшла у попередньому пункті роботи, було поставлено запитання: чи позначилися воєнні дії на управлінні комунальним майном громад в Україні? Результати опитування показали, що 17,2% опитаних вважають, що війна суттєво не позначилася на практиках управління. Це може свідчити про відносну стабільність або адаптивність до кризових умов окремих громад чи їх «вдале» географічне розташування по відношенню до агресора. Водночас 82,8% респондентів зазначили, що повномасштабне вторгнення негативно вплинуло на цей процес. При цьому найбільше вплинуло саме на такі його складові як: кадрове забезпечення (нестача фахівців, мобілізація працівників, ротація кадрів) – 70,4%; матеріально-технічне забезпечення (втрата, пошкодження або зношення об'єктів комунальної власності) – 68,5%; фінансове забезпечення (зменшення надходжень до бюджету, зростання витрат на відновлення майна) – 53,7%; нормативно-правове забезпечення (неузгодженість регулювання, потреба у нових механізмах управління в умовах воєнного стану) – 37%; організаційно-управлінські процеси (ускладнення прийняття рішень, координації, моніторингу майна) – 35,2%; інформаційно-аналітичне забезпечення (проблеми з обліком, інвентаризацією, цифровими реєстрами майна) – 25,9% (див. Рис. 3.18) [1].

Враховуючи те, що ефективне управління об'єктами комунальної власності є одним із ключових чинників зміцнення інституційної та економічної спроможності територіальних громад. Воно не лише забезпечує раціональне використання наявних ресурсів, а й формує основу для суспільної стабільності, підвищення якості життя населення та досягнення цілей сталого і збалансованого розвитку. Саме тому злагоджена система управління

комунальним майном має сприяти підвищенню інвестиційної привабливості територій, розвитку місцевого підприємництва, релокації бізнесу та створенню нових можливостей для соціально-економічного зростання громади. Окрім того, в умовах воєнного стану, оперативно реагувати на виклики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, переміщенням населення та зміною економічних пріоритетів. Відповідно політика управління комунальним майном має бути не лише ефективною, але й максимально гнучкою, адаптивною та проактивною – орієнтованою на використання сучасних форм, методів і цифрових інструментів управління [72, с. 58].

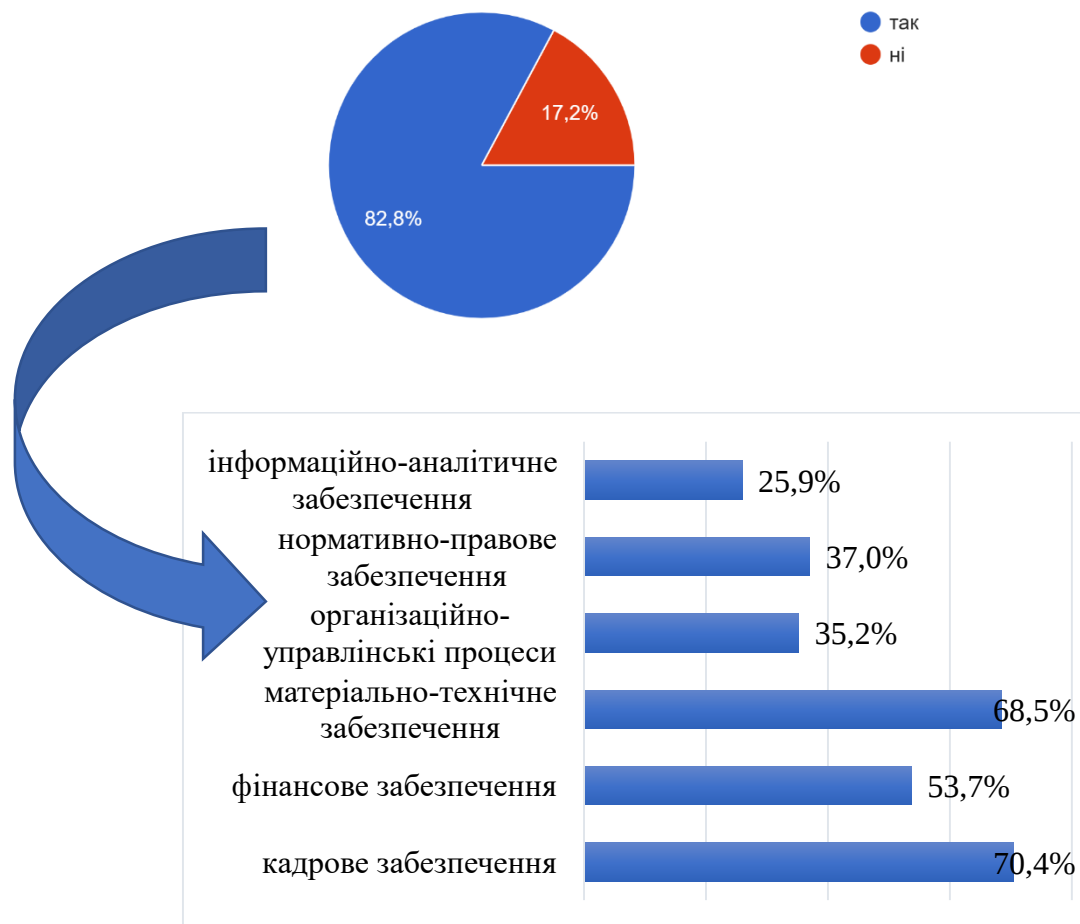


Рис. 3.18. Складові управління комунальним майном, на які війна в Україні вплинула найбільше

З огляду на це, а також беручи до уваги результати проведеного опитування, що детально описані у попередньому пункті роботи, нами було визначено сильні та слабкі сторони, а також потенційні ризики й можливості

управління комунальним майном територіальних громад за сучасних умов. Їх узагальнене відображення наведено у **Додатку Д**, де вони представлені у відсотковому співвідношенні – від найбільш до найменш вагомих чинників.

Відповідно сильними сторонами управління комунальним майном територіальних громад за сучасних умов (децентралізаційні перетворення та реалії воєнного стану) є:

- наближеність органів місцевого самоврядування до потреб громади та оперативність прийняття рішень;
- можливість самостійного розпорядження об'єктами комунальної власності;
- прозорість процедур передачі майна в оренду чи користування;
- підвищення ефективності використання комунального майна через конкуренцію та відкриті аукціони;
- запровадження електронних систем обліку, інвентаризації та моніторингу майна;
- можливість залучення інвестицій та державно-приватного партнерства на місцевому рівні;
- підвищення відповідальності органів місцевого самоврядування за збереження та розвиток майнового комплексу громади;
- наявність оновлених механізмів управління (договори оренди, концесії, приватизація тощо);
- поліпшення якості комунальної інфраструктури та благоустрою;
- підвищення рівня прозорості й підзвітності у сфері управління майном **[1]**.

У свою чергу, слабкими сторонами управління комунальним майном територіальних громад за сучасних умов є:

- недостатнє фінансування з державного та місцевих бюджетів;
- обмежені можливості для ефективного використання майна через застарілу нормативну базу;
- недосконалість процедур передачі майна в оренду/користування;

- дефіцит кваліфікованих фахівців;
- низький рівень професійної підготовки кадрів, що займаються управлінням майном;
- перевантаження окремих підрозділів або спеціалістів у сфері управління майном;
- вплив приватних компаній на управлінські рішення та використання майна;
- недостатня увага до збереження та модернізації комунальної інфраструктури;
- важкодоступна комунальна інфраструктура для громадян (територіальне розташування, транспорт, зв'язок);
- відсутність сучасних технологій обліку, моніторингу та цифровізації процесів управління майном;
- застаріла матеріально-технічна база комунального майна;
- недостатня прозорість та підзвітність у сфері управління майном;
- недостатній розвиток системи планування та моніторингу ефективності використання майна [1].

Беручи до уваги виявлені слабкі сторони, управління комунальним майном на сьогодні здійснюється в умовах низки ризиків/загроз, серед яких можна виокремити:

- посилення демографічної кризи (зменшення чисельності населення, міграція);
- зменшення фінансування з державного та місцевих бюджетів;
- поширення корупції та неефективне використання майна;
- недосконала взаємодія між органами місцевого самоврядування та підрозділами, що опікуються майном;
- низька платоспроможність громади або населення;
- пасивна участь громадян у збереженні та розвитку майна;
- висока конкуренція між комунальними та приватними об'єктами/підприємствами;

- погіршення транспортної та інженерної інфраструктури;
- заплутані, суперечливі або застарілі норми законодавства;
- високий рівень бюрократії та складність процедур управління;
- несприятлива політична, економічна чи соціальна ситуація в країні;
- відсутність підтримки або партнерства з боку бізнесу;
- посилення ризиків під час надзвичайних ситуацій (воєнних дій, стихійних лих тощо) [1].

Водночас, незважаючи на наявні ризики, сучасні умови відкривають перед системою управління комунальним майном нові перспективи розвитку. Серед ключових можливостей варто виокремити такі:

- оптимізація використання комунального майна та підвищення ефективності його експлуатації;
- оновлення нормативно-правової бази відповідно до сучасних потреб та реалій;
- розширення можливостей державно-приватного партнерства;
- активізація участі громадян у збереженні, розвитку майна громади;
- підвищення доходів місцевого бюджету та платоспроможності громади;
- розвиток місцевої економіки через ефективне управління майном;
- забезпечення соціально-політичної стабільності на місцевому рівні;
- розбудова та модернізація інфраструктури громади (транспорт, будівлі, комунальні об'єкти);
- оптимізація організаційно-управлінських процесів (скорочення бюрократичних процедур, покращення координації);
- збільшення прозорості та підзвітності в управлінні комунальним майном;
- впровадження цифрових технологій та електронних реєстрів для управління майном;
- розширення спектру послуг та можливостей, що надаються

громаді через комунальне майно;

- розвиток інноваційних підходів до управління, зокрема через аналітичні системи та «smart governance» [1].

Враховуючи вищезазначене, удосконалення управління комунальним майном територіальних громад України можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує чотири напрями, що представлені нижче.

1. Посилення та прискорення цифровізації й автоматизації управлінських процесів. Насамперед, це створення відкритого електронного реєстру комунального майна, який забезпечить прозорий облік об'єктів, доступ громадян до інформації та зниження корупційних ризиків. Важливим є також впровадження сучасних ІТ-рішень – систем управління активами, дашбордів, геоінформаційних карт, аукціонних платформ (зокрема, Prozorro), а також програмного забезпечення з елементами штучного інтелекту для автоматизації аналітики, звітності та моніторингу ефективності використання майна.

2. Удосконалення нормативно-правової бази та управлінських процедур. Безпосередньо необхідно оновити чинне законодавство у сфері комунальної власності, розробити місцеві регуляторні акти, а також спростити процедури оренди, приватизації та концесії. Особливої уваги потребує запровадження єдиних стандартів обліку й ведення документації, встановлення чітких термінів та вимог до ефективності використання комунального майна.

3. Здійснення належного кадрового забезпечення. Мова йде про запровадження сучасних системних програм підвищення кваліфікації, якісного навчання і професійного розвитку працівників органів місцевого самоврядування та інших осіб, відповідальних за управління комунальним майном, створення кадрового резерву, а також застосування механізмів стимулювання і преміювання відповідних фахівців.

4. Підвищення рівня прозорості та відкритості процесів управління, а також посилення громадського контролю. Це можна зробити через активне інформування населення, ведення сторінок у соціальних мережах, публікацію

звітів і результатів аукціонів, встановлення зворотного зв'язку з мешканцями громад та максимальне залучення громадян до ухвалення рішень щодо використання комунального майна.

5. Забезпечення інституційного розвитку та фінансової стійкості. У даному контексті мова йде про створення або удосконалення роботи структурних підрозділів чи агенцій з управління комунальним майном, забезпечення належного фінансування цієї сфери, а також розвиток державно-приватного партнерства. Співпраця з бізнесом, інвесторами та міжнародними партнерами сприятиме оновленню об'єктів, модернізації інфраструктури та зростанню інвестиційної привабливості територій.

6. Інвентаризація та аудит. Необхідно проводити повну інвентаризацію комунального майна та переоцінку активів, оновлювати правовстановлюючі документи, регулярно здійснювати аудит ефективності використання такого майна, що дозволить виявити невикористовувані або нерентабельні об'єкти комунального майна та прийняти рішення щодо їх подальшого використання (наприклад, оренди, приватизації чи реконструкції).

Отже, зважаючи на викладене, можна зробити висновок, що ефективне управління комунальним майном територіальних громад України є ключовим фактором зміцнення їх економічної й інституційної спроможності, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку та підвищення якості життя населення. Сучасні умови, зокрема децентралізаційні перетворення та воєнний стан, створюють як низку ризиків і викликів – недофінансування, кадровий дефіцит, низька прозорість, застаріла нормативна база, так і нові можливості для розвитку, серед яких цифровізація процесів, прозорі механізми передачі майна, державно-приватне партнерство, інноваційні технології та активне залучення громади.

Для забезпечення максимальної ефективності управління комунальним майном необхідний комплексний підхід, який поєднує: цифровізацію та автоматизацію процесів; удосконалення нормативно-правової бази; належне кадрове забезпечення; прозорість, відкритість та громадський контроль;

інституційний розвиток та фінансову стійкість; інвентаризацію та аудит.

Висновки до Розділу 3

За результатами проведеного опитування серед різних верств населення Миколаївської міської територіальної громади протягом серпня-листопада 2025 р., можна говорити про те, що система управління комунальним майном даної громади перебуває на етапі становлення – основні механізми вже функціонують, однак потребують подальшого вдосконалення, підвищення прозорості, ефективності контролю та залучення громадськості до прийняття управлінських рішень. Відповідно існує потреба у формуванні сучасної, технологічно забезпеченої та кадрово спроможної моделі управління комунальним майном, заснованої на принципах відкритості, правової визначеності й стратегічного розвитку.

На сьогодні управління комунальним майном в Україні характеризується наявністю як сильних, так і слабких сторін, а ефективність його функціонування залежить від здатності мінімізувати ризики (недостатнє фінансування, дефіцит кваліфікованих кадрів, низька прозорість процесів, застаріла нормативна база) та максимально використовувати наявні потенційні можливості (цифровізація управлінських процесів, посилення державно-приватного партнерства). Для цього необхідно комплексно впроваджувати заходи нормативного, управлінського, інноваційного, кадрового й освітнього характеру, що дозволять забезпечити прозорість, ефективність і стійкість системи управління комунальними активами, а також сформувати конкурентоспроможну, сучасну модель управління на європейському рівні.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано та здійснено практичний аналіз процесу управління комунальним майном територіальних громад в умовах децентралізації, виявлено основні проблеми та розроблені напрямів удосконалення системи управління для підвищення ефективності використання комунальних ресурсів і забезпечення сталого розвитку громад. На основі проведеного дослідження сформульовано наступні висновки і пропозиції:

1. Комунальне майно є сукупністю об'єктів матеріальної, фінансової та інтелектуальної власності, що належать територіальним громадам на праві комунальної власності, перебувають у їхньому володінні, користуванні або розпорядженні безпосередньо чи через органи місцевого самоврядування, і використовуються для забезпечення соціально-економічного розвитку території, задоволення колективних потреб населення та реалізації завдань місцевого самоврядування в інтересах громади. Воно забезпечує задоволення соціальних, культурних, освітніх і житлово-комунальних потреб населення та створює умови для економічного розвитку громад. Види та склад такого майна становлять багатогранну систему об'єктів, що є стратегічно важливими для соціально-економічного розвитку територіальних громад. Попри те, що законодавство визначає лише орієнтовний перелік, на практиці комунальне майно охоплює широкий спектр нерухомих і рухомих ресурсів: будівлі, споруди, дороги, мережі, обладнання, транспорт, земельні ділянки та інші активи, необхідні для функціонування місцевої інфраструктури.

Управління комунальним майном є системою правових, організаційних, економічних, фінансових та контрольних заходів, що здійснюються органами місцевого самоврядування від імені територіальної громади з метою ефективного використання, збереження, розвитку, відтворення та

примноження майнової бази громади. Таке управління здійснюється не як приватне господарювання, а як форма реалізації публічного інтересу громади.

2. Реформа децентралізації стала одним із ключових етапів у трансформації системи публічного управління в Україні. Однією із найбільш відчутних сфер позитивних змін стало управління комунальним майном, адже саме передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень дозволила громадам більш ефективно та раціонально розпоряджатися власними активами. По-перше, децентралізація надала органам місцевого самоврядування реальну майнову автономію, що стало фундаментальною передумовою їх фінансової спроможності. Громади отримали законодавчо закріплене право самостійно визначати порядок використання, управління, оренди, приватизації чи передачі в концесію об'єктів комунальної власності. Це дозволило місцевим органам влади планувати розвиток території з урахуванням власних потреб та стратегічних пріоритетів, забезпечуючи максимально ефективне використання майнового потенціалу. По-друге, децентралізація створила умови для раціонального й економічно обґрунтованого управління ресурсами. Місцеві ради отримали можливість оперативно реагувати на потреби громади – від утримання соціальної інфраструктури до управління земельними ділянками, комунальними підприємствами та об'єктами житлово-комунального господарства. Завдяки цьому вдалося уникнути зайвої бюрократії, що раніше уповільнювала процеси погодження на рівні центральних органів влади. По-третє, підвищився рівень прозорості і підзвітності у сфері розпорядження комунальним майном. Механізми електронних аукціонів (зокрема, система ProZorro.Продажі), відкриті реєстри комунальної власності та публічні звіти про використання майна сприяли зміцненню довіри населення до влади, мінімізації корупційних ризиків та формуванню ефективної системи контролю з боку громадськості. По-четверте, відбулось зростання інвестиційної привабливості територій. Завдяки можливості самостійно управляти комунальним майном громади почали активніше залучати приватних партнерів до реалізації спільних проєктів,

зокрема через механізми державно-приватного партнерства. Це дало змогу модернізувати інфраструктуру, залучати додаткові кошти у місцеву економіку та створювати нові робочі місця. По-п'яте, децентралізація сприяла підвищенню ефективності утримання та використання об'єктів комунальної власності. Завдяки розширенню фінансових можливостей і повноважень місцевих рад стало можливим проводити енергомодернізацію будівель, оптимізувати мережу комунальних підприємств, забезпечувати цільове використання майна та запобігати його занепаду. По-шосте, посилилась участь громадян у прийнятті рішень, що стосуються управління комунальним майном. В умовах децентралізації громади отримали інструменти прямої демократії (громадські слухання, консультації, бюджети участі, електронні петиції) завдяки яким мешканці можуть впливати на долю комунальних об'єктів і пріоритети їхнього використання. Це сприяє підвищенню рівня відповідальності влади перед громадою та усвідомленню спільної власності як ресурсу колективного розвитку. Таким чином, децентралізація у сфері управління комунальним майном забезпечила комплексне посилення економічної самостійності територіальних громад, підвищила ефективність і прозорість розпорядження майновими ресурсами, сприяла розвитку партнерських відносин між владою, бізнесом і громадськістю, а також утвердила нову культуру управління місцевими активами, орієнтовану на результат і добробут громадян.

3. Організаційно-інституційне забезпечення управління комунальним майном являє собою комплекс заходів, механізмів і процедур, спрямованих на впорядкування діяльності всіх суб'єктів місцевого самоврядування та державних органів у сфері адміністрування, обліку, оцінки, передачі та контролю за комунальними ресурсами. Воно забезпечує чітке розмежування повноважень, узгодженість дій між різними рівнями влади, створення ефективної системи контролю за дотриманням законодавства у сфері управління майном, оцінки його стану, проведення інвентаризації та планування ресурсів. Безпосередньо на місцевому рівні організаційно-

інституційне забезпечення здійснюється через діяльність відповідних виконавчих органів рад, структурних підрозділів з управління майном, комунальних підприємств і установ, а також через уповноважені комісії та робочі групи, які контролюють дотримання законодавства та виконання рішень органів місцевого самоврядування. Це все у сукупності дозволяє місцевим органам влади приймати стратегічно обґрунтовані рішення, спрямовані на збереження та примноження майна територіальної громади, забезпечення його соціальної та економічної цінності.

4. Управління комунальним майном в Україні базується на комплексному поєднанні норм конституційного, цивільного, господарського та фінансового права. Законодавство у цій сфері визначає основні принципи правового статусу комунального майна, регламентує порядок його володіння, користування та розпорядження, а також окреслює коло повноважень органів місцевого самоврядування щодо управління об'єктами комунальної власності. При цьому ефективне впровадження цих норм забезпечується підзаконними нормативно-правовими актами, які деталізують і конкретизують процедури управління комунальним майном. До них належать постанови уряду, накази центральних органів виконавчої влади, рішення місцевих рад, а також методичні рекомендації та інструкції щодо інвентаризації, оцінки, передачі в оренду або приватизації комунальних об'єктів.

5. Система управління комунальним майном Миколаївської міської територіальної громади, згідно з результатами проведеного опитування серед різних верств населення громади протягом серпня-листопада 2025 р., перебуває на етапі становлення – основні механізми вже функціонують, однак потребують подальшого вдосконалення, підвищення прозорості, ефективності контролю та залучення громадськості до прийняття управлінських рішень. Відповідно існує потреба у формуванні сучасної, технологічно забезпеченої та кадрово спроможної моделі управління комунальним майном, заснованої на принципах відкритості, правової визначеності й стратегічного розвитку.

6. На сьогодні управління комунальним майном в Україні характеризується наявністю як сильних, так і слабких сторін, а ефективність його функціонування залежить від здатності мінімізувати ризики та максимально використовувати наявні потенційні можливості. Відповідно для забезпечення максимальної ефективності управління комунальним майном необхідний комплексний підхід, який поєднує: цифровізацію та автоматизацію процесів; удосконалення нормативно-правової бази; належне кадрове забезпечення; прозорість, відкритість та громадський контроль; інституційний розвиток та фінансову стійкість; інвентаризацію та аудит. Переконані, що реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність, прозорість і підзвітність управління комунальним майном, сприятиме залученню інвестицій, розвитку підприємництва та модернізації інфраструктури, а також забезпечить довгострокову стабільність і стійкість територіальних громад у сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анкета-опитувальник «Управління комунальним майном в умовах децентралізації та цифровізації» [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfOJQa7yZL5pu9bVVjnMhRwWdA6oXwfnHm_X8EhKUeb21VD_A/viewform.
2. Ариф А.Б. Концепція «майна» в міжнародному праві та застосування принципу автономності поняття. Наукові праці МАУП, 2010. Вип. 3(26). С. 214-217.
3. Баймуратов М.А., Григор'єв В.А. Муніципальна влада: актуальні проблеми становлення та розвитку в Україні: монографія. О.: Юрид. л-ра, 2003. 248 с.
4. Бакунчик І.В., Козіна В.О., Нерета Г.І. та ін. Організація управління майном територіальної громади. Частина перша: Посібник. К., 2024. 177 с.
5. Батанов О.В. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики: Монографія. К.: Юридична думка, 2010. 656 с.
6. Бедрій Р.Б. Об'єкти комунальної власності в Україні: конституційно-правовий аспект. Науковий вісн. Львів. держ. ун-ту внутр. справ. 2015. № 4. С. 75-83.
7. Берсуцький Я.Г., Лепа М.Н., Берсуцький А.Я. та ін. Прийняття рішень в управлінні економічними об'єктами: методи та моделі. Донецьк: Південно-Схід ЛТД, 2002. 276 с.
8. Бондаренко І.О. Комунальна власність як матеріальна основа місцевого самоврядування в Україні: дис.. ... канд. юрид. наук: 12.00.02. Одеса, 2013. 205 с.
9. Борсук Н.Я. Організаційно-правове забезпечення управління комунальною власністю в Україні: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07; Держ. НДІ МВС України. К., 2019. 407 с.

10. Бюджетний кодекс України: Закон України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 50-51. Ст. 572.
11. Гончаров В.М., Додонов О.В., Кириченко ІА. та ін. Управління персоналом: конспект лекцій. Ч. 1: навч. посіб. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2008. 148 с.
12. Господарський кодекс України: Закон України від 1 січня 2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, №19-20, №21-22. Ст. 144.
13. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: Монографія / кол. авт.; відпов. ред. Н.Р. Нижник. К.: Вид-во УАДУ при Президентові України, 1997. 448 с.
14. Державне управління і менеджмент: Навч. посіб. у таблицях і схемах / Г.С. Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін.; за заг. ред. проф. Г.С. Одінцової. Х.: ХарРІ УАДУ, 2002. 492 с.
15. Державне управління та державна служба: словн.-довід. / уклад. О.Ю. Оболенський. К.: КНЕУ, 2005. 480 с.
16. Деякі питання відчуження та передачі в оренду (найм) майна державних акціонерних товариств, 100 відсотків акцій у статутному капіталі яких перебувають у державній власності: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2023 р. № 1032 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1032-2023-%D0%BF/ed20230922/sp:dark#n14>.
17. Деякі питання оренди державного та комунального майна: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 червня 2020 р. № 483 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-2020-%D0%BF#Text>.
18. Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) про запобігання використанню фінансової системи для цілей відмивання грошей або фінансування тероризму, про внесення змін до Регламенту Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 648/2012 та про скасування Директиви Європейського Парламенту і Ради 2005/60/ЄС та Директиви Комісії

2006/70/ЄС від 20 травня 2015 р. № 2015/849 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_037-15/ed20210630/sp:dark#n832.

19. Дорош У.М. До визначення поняття децентралізації влади. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 3(52). Ч. 1. С. 130-137.

20. Дрогобецький І.І. Чинники впливу на процеси управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування. Академічні візії. 2023. Вип. 16 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/568/530>.

21. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.

22. Звіт про результати дослідження успішності об'єднання територіальних громад [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://decentralization.ua/uploads/library/file/21/decentralization_report_2017.pdf.

23. Земельний кодекс України: Закон України від 25 жовтня 2001 р. № 2768-III. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 3-4. Ст. 27.

24. Ібрагімова А.А. Державна політика побудови спроможних територіальних громад в Україні: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04 «Міське самоврядування; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Львів. регіонал. ін-т держ. управління. Львів, 2015. 242 с.

25. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) (Європейська конвенція з прав людини) від 4 листопада 1950 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#n525.

26. Конвенція Ради Європи про відмивання, пошук, арешт та конфіскацію доходів, одержаних злочинним шляхом, та про фінансування тероризму від 16 травня 2005 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_948/ed20110601/find/sp:dark?text=%CC%E0%E9%ED%EE#Text.

27. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р.

№ 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

28. Корнієнко М.І. Місцеве самоврядування та «урядова вертикаль». Місцеве самоврядування. 1997. № 3/4(5). С. 37-43.

29. Кравченко В.В., Пітцик М.В. Муніципальне право України: Навч. посіб. К.: Атіка 2003. 672 с.

30. Кравчук О.О. Адміністративно-правове регулювання комунального управління: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07; Інститут законодавства Верховної Ради України. К., 2008. 225 с.

31. Курилас В.В. Вплив результатів реформи децентралізації на функціонування та діяльність органів місцевого самоврядування в умовах дії воєнного стану в Україні. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 12. С. 144-150.

32. Линьов К.О. Централізація, децентралізація та нелінійність у державному управлінні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління»; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2001. 20 с.

33. Любченко П.М. Муніципальне право: Підручник. Харків: Право, 2019. 512 с.

34. Марухленко О.В. Дискусії щодо поняття «публічне управління». Вчені записки ТНУ В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Том. 30(69). № 4. С. 9-13.

35. Марченко С.І., Палійчук В.Б. Автономне тлумачення поняття «майно» у практиці ЄСПЛ в контексті земельного та аграрного права України. Часопис Київського університету права. 2021. № 1. С. 253-257.

36. Моргун В.В. Проблеми управління майном територіальної громади. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. 2018. № 3(108). С. 145-152.

37. Повідомлення про оприлюднення проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 27 травня 2022 р. № 634» (доопрацьований) [Електронний ресурс].

Режим доступу: <https://www.spfu.gov.ua/ua/documents/press-list/fund-regulations-publication/17972.html?utm>.

38. Податковий кодекс України: Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13-14., № 15-16, № 17. Ст. 112.

39. Про благоустрій населених пунктів: Закон України від 6 вересня 2005 р. № 2807-IV. Відомості Верховної Ради України. 2005. № 49. Ст. 517.

40. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 19 червня 2025 р. № 4510-IX [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#n1065>.

41. Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 грудня 2015 р. № 1127 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1127-2015-%D0%BF/ed20230516/sp:dark#n1365>.

42. Про деякі питання управління комунальним майном: Рішення Покровської селищної ради Синельниківського району Дніпропетровської області від 25 вересня 2025 р. № Р-4699-76/VIII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pokr.otg.dp.gov.ua/rishennya-gromadi/pro-deiaki-pytannia-upravlinnia-komunalnym-mainom-5?utm>.

43. Про житлово-комунальні послуги: Закон України від 9 листопада 2017 р. № 2189-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 1. Ст. 1.

44. Про затвердження Методики оцінки майна: Постанова Кабінету Міністрів України від 10 грудня 2003 р. № 1891 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1891-2003-%D0%BF#Text>.

45. Про затвердження Положення про порядок списання майна комунальної власності: Рішення Подільської міської ради Подільського району Одеської області від 28 червня 2023 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://podilska-gromada.gov.ua/news/1687953675/?utm>.

46. Про затвердження Положення про функціональну підсистему «Матеріально-технічне та ресурсне забезпечення МВС та центральних органів

виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України» єдиної інформаційної системи Міністерства внутрішніх справ: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 9 серпня 2022 р. № 485 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0918-22/ed20220809/sp:dark#n21>.

47. Про затвердження Порядку передачі державного та комунального майна на праві узуфрукта державного або комунального майна, здійснення контролю за використанням такого майна: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2025 р. № 1103 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1103-2025-%D0%BF#Text>.

48. Про концесію: Закон України від 3 жовтня 2018 р. № 155-IX. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 48. Ст. 325.

49. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

50. Про оренду державного та комунального майна: Закон України від 3 жовтня 2019 р. № 157-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 4. Ст. 25.

51. Про особливості оренди державного та комунального майна у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 травня 2022 р. № 634 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2022-%D0%BF#Text>.

52. Про особливості передачі в оренду чи користування об'єктів комунальної власності для потреб освіти, охорони здоров'я, спорту та культури: Закон України від 21 жовтня 2010 р. № 2624-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 11. Ст. 71.

53. Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності: Закон України від 3 березня 1998 р. № 147/98-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 34. Ст. 228.

54. Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 вересня 1998 р. № 1482 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1482-98-%D0%BF#Text>.

55. Про порядок віднесення майна до такого, що включається до складу цілісного майнового комплексу державного підприємства: Наказ Фонду державного майна України від 29 грудня 2010 р. № 1954 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-11/sp:dark#Text>.

56. Про приватизацію державного і комунального майна: Закон України від 18 січня 2018 р. № 2269-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 12. Ст. 68.

57. Про прийняття майна: Рішення виконавчого комітету Мигіївської сільської ради Первомайського району Миколаївська область від 25 липня 2022 р. № 01 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mygiivska-gromada.gov.ua/rishennya-vikonavchogo-komitetu--25072022-22-39-13-10-11-2022/?utm>.

58. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21 вересня 2006 р. № 185-V. Відомості Верховної Ради України. 2006. № 46. Ст. 456.

59. Пронько Л.М., Колесник Т.В., Гуцол М.В. Ефективність управління в об'єднаних територіальних громадах України. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4441/4378>.

60. Сай І.А. Проблемні питання розвитку системи місцевого самоврядування в Україні. Держава та регіони. 2010. № 1. С. 150-162.

61. Сардак О.В. Управління персонал-маркетингом: теорія та методологія: дис. ... д-ра екон. наук, спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Донецьк: Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2012. 408 с.

62. Склярова Т.А. Основні ознаки управління комунальним майном. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2025. Вип. 2. С. 705-709.

63. Угода між Кабінетом Міністрів України та Урядом Турецької Республіки про безоплатну передачу майна від 3 березня 2016 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/792_302/ed20160303/sp:dark#n14.

64. Угода між Урядом України та Міжнародною організацією права розвитку про заснування представництва Міжнародної організації права розвитку в Україні від 18 вересня 2023 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922_001-23/ed20230918/sp:dark#n32.

65. Угода між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки про взаємну допомогу між їх митними адміністраціями від 23 травня 2016 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840_001-16/ed20160523/sp:dark#n19.

66. Управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва: Навч. посіб. / за ред. М.М. Шкільняка, В.В. Толкованова, Т.В. Журавля. К., 2019. 345 с.

67. Уряд врегулював питання оплати за оренду державного та комунального майна у період воєнного стану [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-vrehuliuvav-pytannia-oplaty-za-orendu-derzhavnoho-ta-komunalnoho-maina-u-period-voiennoho-stanu?utm>.

68. Устименко В.А. Міська власність та міського господарства. НАН України Ін-т економіко-правових досліджень. Донецьк: Південний Схід, Лтд, 2006. 352 с.

69. Філософський енциклопедичний словник / В.І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. К.: Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України: Абрис, 2002. 742 с.

70. Цвєтков В.В., Кресіна І.О., Коваленко А.А. Суспільна трансформація і державне управління в Україні: політико-правові детермінанти. Монографія. К.: Концерн «Видавничий Дім «Ін Юре». 2003. 464 с.
71. Цивільний кодекс України: Закон України від 1 січня 2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. Ст. 356.
72. Шкільняк М.М., Чикало І.В. Особливості управління майном в умовах воєнного стану. Економіка і організація управління. 2022. № 2(46). С. 56-66.
73. Щєрбина В.С., Боднар Т.В. Управління майном: поняття та змісту. Університетські наукові записки. 2020. Том 19. № 1(73). С. 6-17.
74. Keeling D. Management in Government. London: Allen & Unwin, 1972. 210 p.
75. Pollitt, C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: University Press, 2004. 240 p.
76. Recommendation of the Committee of Ministers to member states on the financial resources of local and regional authorities (Adopted by the Committee of Ministers on 19 January 2005 at the 912th meeting of the Ministers' Deputies) [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://search.coe.int/cm/#{%22CoEIdentifier%22:\[%2209000016805db09e%22\],%22sort%22:\[%22CoEValidationDate%20Descending%22\]}](https://search.coe.int/cm/#{%22CoEIdentifier%22:[%2209000016805db09e%22],%22sort%22:[%22CoEValidationDate%20Descending%22]}).
77. Reconceptualizing Governance, Discussion Paper 2. The United Nations. New York : United Nations Development Programme, 1997. 93 p.
78. Ukraine Report 2025 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en.
79. Wilson W. The Study of Administration. American Political Science Quarterly. 1887. Vol. 2. № 2. P. 197-222.

Визначення поняття «майно» у різних нормативних актах

<i>Назва нормативного акту (в хронологічному порядку)</i>	<i>Зміст поняття «майно»</i>
Цивільний кодекс України від 1 січня 2003 р. № 435-IV	«окрема річ, сукупність речей, а також майнові права та обов'язки» [71]
Господарський кодекс України від 1 січня 2003 р. № 436-IV	«сукупність речей та інших цінностей (включаючи нематеріальні активи), які мають вартісне визначення, виробляються чи використовуються у діяльності суб'єктів господарювання та відображаються в їх балансі або враховуються в інших передбачених законом формах обліку майна цих суб'єктів» [12]
Конвенція Ради Європи про відмивання, пошук, арешт та конфіскацію доходів, одержаних злочинним шляхом, та про фінансування тероризму від 16 травня 2005 р.	«майно будь-якого виду, незалежно від того, матеріальне воно чи виражене в правах, рухоме чи нерухоме, та правові документи або документи, які підтверджують право на таке майно або частку в ньому» [26]
Наказ Фонду державного майна України «Про порядок віднесення майна до такого, що включається до складу цілісного майнового комплексу державного підприємства» від 29 грудня 2010 р. № 1954	«активи (необоротні та оборотні), які підприємство використовує у виробництві в процесі господарської діяльності, вартість яких відображається в балансі підприємства» [55]
Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) про запобігання використанню фінансової системи для цілей відмивання грошей або фінансування тероризму, про внесення змін до Регламенту Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 648/2012 та про скасування Директиви Європейського Парламенту і Ради 2005/60/ЄС та Директиви Комісії 2006/70/ЄС від 20 травня 2015 р. № 2015/849	«активи будь-якого виду, фізичні або нефізичні, рухомі або нерухомі, матеріальні або нематеріальні, а також правові документи або інструменти в будь-якій формі, в тому числі електронні або цифрові, що підтверджують право власності на такі активи чи частку в таких активах» [18]
Постанова Кабінету Міністрів України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» від 25 грудня 2015 р. № 1127	«нерухоме майно, об'єкти незавершеного будівництва, майбутні об'єкти нерухомості, меліоративна мережа, складова частина меліоративної мережі» [41]
Угода між Кабінетом Міністрів України та Урядом Турецької Республіки про безоплатну передачу майна від 3 березня 2016 р.	«термін, який охоплює всі види матеріальних одиниць» [63]
Угода між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки про взаємну	«будь які активи, матеріальні або нематеріальні, рухомі або нерухомі, а

допомогу між їх митними адміністраціями від 23 травня 2016 р.	також правові документи або інструменти, які засвідчують право власності на майно або його частку» [65]
Наказ Міністерства внутрішніх справ України «Про затвердження Положення про функціональну підсистему «Матеріально-технічне та ресурсне забезпечення МВС та центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України» єдиної інформаційної системи Міністерства внутрішніх справ» від 9 серпня 2022 р. № 485	«рухомі та нерухомі речі, які перебувають у власності, оперативному управлінні, господарському віданні, користуванні, обліку суб'єктів функціональної підсистеми МТРЗ» [46]
Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання відчуження та передачі в оренду (найм) майна державних акціонерних товариств, 100 відсотків акцій у статутному капіталі яких перебувають у державній власності» від 22 вересня 2023 р. № 1032	«активи акціонерних товариств, які увійшли до статутного капіталу або набуті акціонерним товариством на інших законних підставах та належать акціонерному товариству на праві власності, що належать до основних засобів (фондів) та інших необоротних активів (крім нематеріальних активів, довгострокових фінансових інвестицій, відстрочених податкових активів, малоцінних необоротних матеріальних активів), а також інших матеріальних активів, які утворилися в результаті списання майна (в тому числі металобрухт), крім малоцінних активів (предметів)» [16]
Угода між Урядом України та Міжнародною організацією права розвитку про заснування представництва Міжнародної організації права розвитку в Україні від 18 вересня 2023 р.	«все майно (матеріальне, реальне чи інтелектуальне), активи та кошти, які належать, орендуються, утримуються чи адмініструються Організацією із метою виконання її функцій» [64]
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку передачі державного та комунального майна на праві узуфрукта державного або комунального майна, здійснення контролю за використанням такого майна» від 8 вересня 2025 р. № 1103	«рухоме/нерухоме майно (крім земельних ділянок), що перебуває у власності держави або територіальної громади» [47].

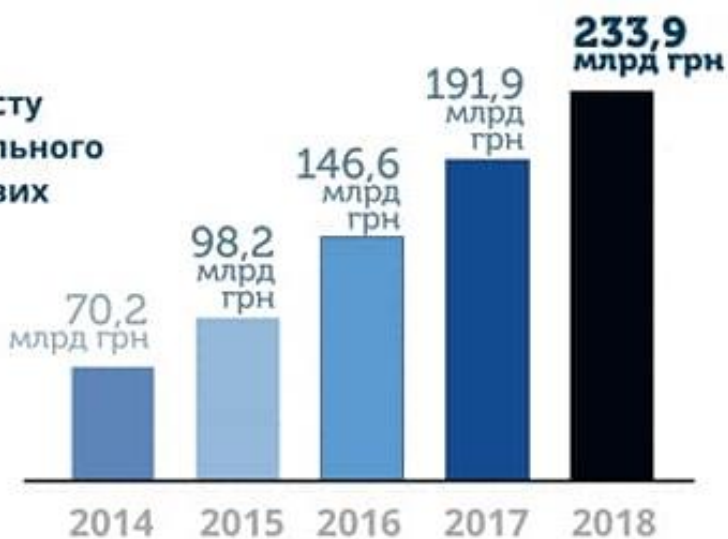
Сутність реформи децентралізації



Результати децентралізаційної реформи за п'ять років [22]



Динаміка росту доходів загального фонду місцевих бюджетів



876 ОТГ*вже створено
в Україні**9 млн**людей мешкають
в ОТГ


у 5-7 разів
у середньому зросли
бюджети ОТГ



6298
проектів розвитку
інфраструктури вже
реалізовано в ОТГ
за рахунок державної
субвенції



2565
сільських
старост
працюють
в ОТГ



123 сучасних
центрів надання
адміністративних
послуг створено
в ОТГ



**1,5
млн га**
земель с/г
призначення
за межами
населених
пунктів отримали
ОТГ у власність



1170
громад
скористалися
механізмом
співробітництва
для реалізації
спільних
проектів



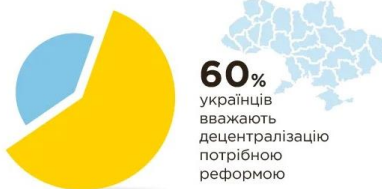
753
опорні
школи та
1228
їхніх філій
створено
в регіонах



На **165,4 млрд грн**
зросли власні доходи місцевих
бюджетів: з 68,6 млрд грн у 2014
до 234 млрд грн у 2018



Більше **20**
міжнародних
проектів сприяють
децентралізації в
Україні



60%
українців
вважають
децентралізацію
потрібною
реформою



у 39 разів
збільшилася державна
підтримка розвитку регіонів
та громад:
з 0,5 млрд грн у 2014
до 19,37 млрд грн у 2018

Анкета-опитувальник
«Управління комунальним майном в умовах децентралізації та
цифровізації»

1. До якої вікової групи Ви належите?
до 25 років;
від 25 до 35 років;
від 35 до 45 років;
від 45 до 60 років;
понад 60 років.
2. Вкажіть, будь ласка, вид Вашої зайнятості
державна служба
служба в органах місцевого самоврядування
військова служба
робота у комунальному підприємстві
підприємницька діяльність
робота у сфері освіти
робота у сфері культури
робота у сфері економіки
самозайнятість
інше
3. Як Ви оцінюєте загальний рівень ефективності управління комунальним майном у Вашій громаді?
дуже високий
скоріше високий
середній
низький
дуже низький
4. Чи має Ваша громада актуальний реєстр (перелік) об'єктів комунального майна?
так, у повному обсязі
частково
ведеться, але не оновлюється регулярно
ні, такого реєстру немає
важко відповісти
5. Як часто проводиться інвентаризація комунального майна?
щорічно
раз на кілька років
епізодично
не проводиться взагалі
важко відповісти
6. Хто у Вашій громаді відповідає за управління комунальним майном?
спеціальний структурний підрозділ органу місцевого самоврядування
уповноважена особа органу місцевого самоврядування
відділ економіки / фінансів органу місцевого самоврядування
інше (вкажіть)
важко відповісти

7. На Вашу думку, які основні проблеми управління комунальним майном є найбільш актуальними? (можна обрати кілька варіантів)

- відсутність єдиного обліку майна
- нестача кваліфікованих кадрів
- відсутність чіткої стратегії управління
- низька прозорість процесів
- політичний або адміністративний вплив
- застаріле нормативно-правове забезпечення
- корупційні ризики
- відсутність електронних інструментів обліку

8. Які проблеми виникають при передачі комунального майна в оренду або користування?

- непрозорі процедури
- низький попит / економічна неефективність
- відсутність механізмів контролю
- неврегульованість договірних відносин
- інше (вказіть)

9. Чи є проблеми з використанням комунального майна (будівель, споруд, земельних ділянок)?

- так, значні
- є незначні
- проблем не спостерігається

10. У яких напрямках Ви вбачаєте найбільші ризики неефективного використання комунального майна?

- оренда
- приватизація
- концесія / державно-приватне партнерство
- використання без правовстановлюючих документів
- нецільове використання

11. Як Ви оцінюєте рівень професійної підготовки працівників, які займаються управлінням комунальним майном?

- високий
- середній
- низький

12. Чи потребують працівники додаткового навчання або підвищення кваліфікації з питань управління майном?

- так, обов'язково
- скоріше так
- ні, достатній рівень знань

13. Яких саме знань або навичок найбільше бракує спеціалістам у Вашій громаді?

- правових (договірні, земельні питання)
- фінансово-економічних
- управлінських / стратегічних
- ІТ-компетенцій (цифровий облік, аналітика)

14. Чи використовується у Вашій громаді електронна система обліку або реєстру комунального майна?

- так, повністю
- частково
- ні, ведеться у паперовій формі
- важко відповісти

15. Як Ви оцінюєте рівень відкритості інформації про комунальне майно для громадян?

повністю відкрита
частково відкрита
закрита / обмежена

16. Які електронні інструменти, на Вашу думку, варто впровадити для підвищення прозорості управління майном?

онлайн-реєстр об'єктів
публічні карти нерухомості
електронні аукціони
дашборди з показниками ефективності

17. Які напрями реформування системи управління комунальним майном Ви вважаєте найбільш пріоритетними?

оновлення нормативно-правової бази
створення єдиних стандартів обліку
впровадження цифрових систем управління
підвищення професійної підготовки кадрів
громадський контроль і публічність процесів

18. Чи доцільно, на Вашу думку, створення/функціонування в структурі органу місцевого самоврядування окремого відділу або агенції з управління комунальним майном?

так
частково
ні

19. Чи вплинула війна на управління комунальним майном територіальних громад в Україні?

так;
ні.

20. Якщо на попереднє питання Ви відповіли так, то вкажіть будь-ласка на яку саме складову управління комунальним майном війна вплинула найбільше? (можна обрати декілька відповідей)

кадрове забезпечення (нестача фахівців, мобілізація працівників, ротація кадрів)
фінансове забезпечення (зменшення надходжень до бюджету, зростання витрат на відновлення майна)
матеріально-технічне забезпечення (втрата, пошкодження або зношення об'єктів комунальної власності)
організаційно-управлінські процеси (ускладнення прийняття рішень, координації, моніторингу майна)
нормативно-правове забезпечення (неузгодженість регулювання, потреба у нових механізмах управління в умовах воєнного стану)
інформаційно-аналітичне забезпечення (проблеми з обліком, інвентаризацією, цифровими реєстрами майна)
інше

21. Які, на ваш погляд, сильні сторони управління комунальним майном в умовах децентралізації? (можна обрати декілька відповідей)

наближеність органів місцевого самоврядування до потреб громади та оперативність прийняття рішень
можливість самостійного розпорядження об'єктами комунальної власності
прозорість процедур передачі майна в оренду чи користування
підвищення ефективності використання комунального майна через конкуренцію та відкриті аукціони
запровадження електронних систем обліку, інвентаризації та моніторингу майна
можливість залучення інвестицій та державно-приватного партнерства на місцевому рівні
підвищення відповідальності органів місцевого самоврядування за збереження та

розвиток майнового комплексу громади

наявність оновлених механізмів управління (договори оренди, концесії, приватизація тощо)

поліпшення якості комунальної інфраструктури та благоустрою
підвищення рівня прозорості й підзвітності у сфері управління майном
інше

22. Які, на ваш погляд, слабкі сторони управління комунальним майном в умовах децентралізації? (можна обрати декілька відповідей)

недостатнє фінансування з державного та місцевих бюджетів

обмежені можливості для ефективного використання майна через застарілу нормативну базу

недосконалість процедур передачі майна в оренду чи користування
дефіцит кваліфікованих фахівців для управління комунальним майном
низький рівень професійної підготовки кадрів, що займаються управлінням майном
перевантаження окремих підрозділів або спеціалістів у сфері управління майном
вплив приватних компаній на управлінські рішення та використання майна
недостатня увага до збереження та модернізації комунальної інфраструктури
важкодоступна комунальна інфраструктура для громадян (територіальне

розташування, транспорт, зв'язок)

відсутність сучасних технологій обліку, моніторингу та цифровізації процесів управління майном

застаріла матеріально-технічна база комунального майна

недостатня прозорість та підзвітність у сфері управління майном

недостатній розвиток системи планування та моніторингу ефективності використання майна

інше

23. Які, на ваш погляд, найбільші ризики/загрози управління комунальним майном в умовах децентралізації? (можна обрати декілька відповідей)

посилення демографічної кризи (зменшення чисельності населення, міграція)

зменшення фінансування з державного та місцевих бюджетів

поширення корупції та неефективного використання майна

недосконала взаємодія між органами місцевого самоврядування та підрозділами, що опікуються майном

низька платоспроможність громади або населення

пасивна участь громадян у збереженні та розвитку комунального майна

висока конкуренція між комунальними та приватними об'єктами/підприємствами

погіршення транспортної та інженерної інфраструктури

заплутані, суперечливі або застарілі норми законодавства

високий рівень бюрократії та складність процедур управління

несприятлива політична, економічна або соціальна ситуація в країні

відсутність підтримки або партнерства з боку бізнесу

посилення ризиків під час надзвичайних ситуацій (воєнних дій, стихійних лих тощо)

інше (вказіть)

24. Які, на ваш погляд, найбільші можливості управління комунальним майном в умовах децентралізації? (можна обрати декілька відповідей)

оптимізація використання комунального майна та підвищення ефективності його експлуатації

оновлення нормативно-правової бази відповідно до сучасних потреб та реалій

розширення можливостей державно-приватного партнерства

активізація участі громадян у збереженні та розвитку майна громади

підвищення доходів місцевого бюджету та платоспроможності громади

розвиток місцевої економіки через ефективне управління майном

- забезпечення соціально-політичної стабільності на місцевому рівні
 - розбудова та модернізація інфраструктури громади (транспорт, будівлі, комунальні об'єкти)
 - оптимізація організаційно-управлінських процесів (скорочення бюрократичних процедур, покращення координації)
 - збільшення прозорості та підзвітності в управлінні комунальним майном
 - впровадження цифрових технологій та електронних реєстрів для управління майном
 - розширення спектру послуг та можливостей, що надаються громаді через комунальне майно
 - розвиток інноваційних підходів до управління, зокрема через аналітичні системи та «smart governance»
 - інше (вказіть)
25. Які кроки, на Ваш погляд, допоможуть підвищити ефективність управління комунальним майном у Вашій ТГ?
- (відкрите питання для коментаря)

SWOT-модель управління комунальним майном за сучасних умов

Слабкі сторони	Сильні сторони
- недостатнє фінансування з державного та місцевих бюджетів (53,8%); - дефіцит кваліфікованих фахівців для управління комунальним майном (47,7%); - обмежені можливості для ефективного використання майна через застарілу нормативну базу (41,5%); - недосконалість процедур передачі майна в оренду чи користування (41,5%); - низький рівень професійної підготовки кадрів, що займаються управлінням майном (29,2%); - перевантаження окремих підрозділів або спеціалістів у сфері управління майном (29,2%); - відсутність сучасних технологій обліку, моніторингу та цифровізації процесів управління майном (29,2%); - недостатня увага до збереження та модернізації комунальної інфраструктури (27,7%); - застаріла матеріально-технічна база комунального майна (26,2%); - важкодоступна комунальна інфраструктура для громадян (територіальне розташування, транспорт, зв'язок) (20%); - вплив приватних компаній на управлінські рішення та використання майна (16,9%); - недостатня прозорість та підзвітність у сфері управління майном (15,4%); - недостатній розвиток системи планування та моніторингу ефективності використання майна (15,4%);	- можливість самостійного розпорядження об'єктами комунальної власності (55,4%); - наближеність органів місцевого самоврядування до потреб громади та оперативність прийняття рішень (47,7%); - підвищення ефективності використання комунального майна через конкуренцію та відкриті аукціони (41,5%); - можливість залучення інвестицій та державно-приватного партнерства на місцевому рівні (35,4%); - запровадження електронних систем обліку, інвентаризації та моніторингу майна (33,8%); - прозорість процедур передачі майна в оренду чи користування (32,3%); - підвищення відповідальності органів місцевого самоврядування за збереження та розвиток майнового комплексу громади (23,1%); - наявність оновлених механізмів управління (договори оренди, концесії, приватизація тощо) (23,1%); - підвищення рівня прозорості й підзвітності у сфері управління майном (21,5%); - поліпшення якості комунальної інфраструктури та благоустрою (16,9%);
Ризики/загрози	Можливості
- пасивна участь громадян у збереженні та розвитку комунального майна (52,3%); - посилення демографічної кризи (зменшення чисельності населення, міграція) (47,7%); - зменшення фінансування з державного та місцевих бюджетів (38,5%); - поширення корупції та неефективного використання майна (35,4%);	- оптимізація використання комунального майна та підвищення ефективності його експлуатації (52,3%); - розвиток місцевої економіки через ефективне управління майном (40%); - підвищення доходів місцевого бюджету та платоспроможності громади (38,5%); - розбудова та модернізація інфраструктури громади (транспорт, будівлі, комунальні об'єкти) (38,5%); - активізація участі громадян у збереженні та розвитку майна громади (36,9%);

- низька платоспроможність громади або населення (35,4%); - посилення ризиків під час надзвичайних ситуацій (воєнних дій, стихійних лих тощо) (30,8%); - недосконала взаємодія між органами місцевого самоврядування та підрозділами, що опікуються майном (29,2%); - заплутані, суперечливі або застарілі норми законодавства (29,2%); - несприятлива політична, економічна або соціальна ситуація в країні (24,6%); - високий рівень бюрократії та складність процедур управління (21,5%); - висока конкуренція між комунальними та приватними об'єктами/підприємствами (18,5%); - погіршення транспортної та інженерної інфраструктури (16,9%); - відсутність підтримки або партнерства з боку бізнесу (15,4%);	- оновлення нормативно-правової бази відповідно до сучасних потреб та реалій (35,4%); - розширення спектру послуг та можливостей, що надаються громаді через комунальне майно (32,3%); - збільшення прозорості та підзвітності в управлінні комунальним майном (30,8%); - впровадження цифрових технологій та електронних реєстрів для управління майном (30,8%); - розширення можливостей державно-приватного партнерства (26,2%); - оптимізація організаційно-управлінських процесів (скорочення бюрократичних процедур, покращення координації) (26,2%); - забезпечення соціально-політичної стабільності на місцевому рівні (21,5%); - розвиток інноваційних підходів до управління, зокрема через аналітичні системи та «smart governance» (21,5%).
--	---