

Останніми роками у сфері комунікаційної політики на муніципальному (локальному) рівні відбулося значне підвищення рівня професіоналізації. Багато в чому в основі цього явища лежать: активне використання комунікаційних стратегій органами місцевого самоврядування; пошуки комплексних рішень, на кшталт, одночасної розробки та реалізації стратегій розвитку територіальних громад та комунікативних стратегій; застосування управлінських механізмів ефективного наповнення місцевих бюджетів за допомогою якісної місцевої комунікаційної політики.

Під час воєнного стану і, далі, в умовах післявоєнної відбудови місцева комунікаційна політика має ґрунтуватися на чесності, прозорості і відкритості, але разом з тим не повинна обмежуватися традиційним інформуванням та обміном повідомленнями. Специфічні знання, що отримали органи місцевого самоврядування, цінності та перспективи породжують напруженість у виробленні політики і, таким чином, у спілкуванні.

Специфіка комунікаційної політики у нових умовах певною мірою визначатиме комунікаційний підхід до основних цільових аудиторій. Частина внутрішньо переміщених осіб, вимушених мігрантів, залишаються жити та працювати в територіальних громадах Тернопільської, Львівської, Волинської, Чернівецької, Закарпатської, Вінницької, Івано-Франківської, Рівненської областей. Взаємодія людей з інформацією та повідомленнями місцевої влади та реакція на них сильно залежить від їхньої культурної та соціальної ідентичності, віку, статі та доступу до ресурсів. Ці фактори впливають на те, кого і що вони сприймають як «авторитет, що заслуговує на довіру», і, що важливо, на їхню здатність діяти та реагувати на інформацію. На нашу думку, посилення взаємодії з внутрішньо переміщеними особами та спільна національна ідентичність не забезпечать високий рівень довіри та взаєморозуміння, однак вони є важливими інструментами комунікаційної політики.

Друга специфічна риса комунікаційної політики у нових умовах – це визначення спільних цінностей і надання можливості громадянськості бути залученими до рішень, які вплинуть на їхнє життя. Звичайно, в умовах воєнного стану громадська активність може бути досить складною, особливо, коли необхідно приймати швидкі управлінські рішення. Але консультативна компонента комунікаційної політики має бути активована, включаючи консультації з бізнес-сектором.

Важливим напрямом комунікаційної політики також є робота з представниками бізнес-сектору. Взаємовигідне партнерство ОМС та бізнесу дозволяє знаходити рішення в складних ситуаціях відбудови інфраструктури, бюджетування, розширення ресурсної бази, залучення стейкхолдерів, платників податків та розвитку громади. Варто підкреслити комунікативну роботу керівництва ОМС над збільшенням ресурсної бази податків: виведення з тіні підприємців та найманих працівників, створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу, відновлення місцевого туризму та інвестиційної привабливості громади.

#### *Список використаних джерел:*

1. Левченко Н., Дацій Н., Родченко І. Комунікаційна стратегія взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості у вирішенні питань поводження з муніципальними відходами. *Університетські наукові записки*. 2019. №4 (72). Том 18. С.82-91. URL: <https://unz.univer.km.ua/>

**Іван ДРОГОБЕЦЬКИЙ**

аспірант освітньо-наукової програми  
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Михайло ШКІЛЬНЯК

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ В УМОВАХ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ**

Муніципальна власність є одним з найважливіших елементів сучасної економічної системи країни. Вона включає в себе мережу об'єктів господарського і соціально-побутового призначення, зосереджених в рамках муніципальних утворень. Рівень розвитку муніципальної власності, а також ефективність її використання є факторами, від яких багато в чому залежить якість життя місцевого населення.

В умовах адміністративно-територіальної реформи, за словами А. Шевченка, «територіальна громада постає первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень» [5, с. 332]. Характеристика територіальних громад як первинних соціальних суб'єктів публічної влади на місцях, розмаїття форм безпосередньої й опосередкованої

демократії в місцевому самоврядуванні, а також визнання провідної ролі територіальних громад у формуванні всієї системи органів публічної влади (від вищих до місцевих) дало змогу дослідниці визначити суть місцевого самоврядування як особливої форми публічної влади. «Міське самоврядування – це система організації діяльності місцевих жителів на відповідній території, що є комплексом різноманітних інститутів, який функціонує як єдиний цілісний механізм, а його провідною ланкою постає територіальна громада» [5, с. 333].

Досліджуючи специфіку управління комунальною власністю, В. Жоховська відзначає, що «головними ознаками муніципальної власності є її належність до відповідної муніципальної територіальної одиниці й участь у процесах забезпечення соціально-економічних потреб її населення. Вона є колективною формою власності, яка надається мешканцям муніципального утворення» [2, с. 142].

Основне навантаження під час формування та реалізації заходів соціальної політики розвитку ОТГ покладено саме на об'єкти муніципальної власності. Відповідно до діючого законодавства об'єктами комунальної власності територіальних громад сіл та селищ є: рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, підприємства, установи та організації, у тому числі банки, страхові товариства, а також пенсійні фонди, частка в майні підприємств, житловий фонд, нежитлові приміщення, заклади культури, освіти, спорту, охорони здоров'я, науки, соціального обслуговування та інше майно і майнові права, рухомі та нерухомі об'єкти, визначені відповідно до закону як об'єкти права комунальної власності, а також кошти, отримані від їх відчуження.

Базуючись на узагальненні практичного досвіду та аналізі процесів формування матеріально-фінансового базису розвитку територіальних громад в процесі децентралізації, М. Шкільняк констатує:

– «економічний розвиток ОТГ є результатом реалізації економічних відносин, що виникають у процесі володіння, користування та розпорядження комунальною власністю цих суб'єктів місцевого самоврядування на основі застосування системи технологій управління матеріальним майном та фінансовими ресурсами;

– в ОТГ присутні всі форми власності, які в сукупності становлять економічну базу їхнього розвитку: приватна, комунальна (муніципальна),

державна, що є свідченням багатокладності муніципальної економічної системи та необхідності розроблення адаптивних механізмів управління її розвитком;

– управління власністю ОТГ є складною системою, яка синтезує логічний ланцюг функціонування власності: наявність власності (проведення її інвентаризації, обліку та оцінювання) – технології управління власністю – ефективність управління власністю в контексті забезпечення сталого розвитку ОТГ;

– формування системи управління комунальною власністю є основною складовою інституціонального забезпечення розвитку ОТГ і має базуватись на: професійній діяльності кваліфікаційних менеджерів; достовірній інформації про склад об'єктів комунальної власності; визначенні ринкової вартості об'єктів власності та прав користування ними; створенні єдиного реєстру даних про всі об'єкти комунальної власності; повноцінному захисті майнових прав територіальної громади;

– значні можливості підвищення ефективності управління комунальною власністю можуть бути реалізовані в процесі розвитку міжмуніципального співробітництва (ММС) як інноваційної форми вироблення політики місцевого та регіонального розвитку, яка довела свої переваги в європейських країнах і набуває поширення в Україні» [4, с. 211].

Сучасні дослідники відзначають, що особливості управління комунальною власністю в умовах адміністративно-територіальної реформи, відбиваючись в місії розвитку ОТГ, її функціональному навантаженні як соціально-економічної системи, знаходять відображення у виборі технологій управління комунальною власністю, яке має здійснюватись на основі комплексного врахування низки чинників:

– «цілі сталого збалансованого та наявний потенціал розвитку територіальної громади; структура та обсяги комунальної власності;

– стан та рівень використання об'єктів комунального майна;

– повноваження органів управління, встановлені законодавством;

– наявність кваліфікованих кадрів в органах місцевого самоврядування, а також у комунальних підприємствах та установах» [4, с. 212].

Відповідно до специфіки цілей та потенціалу розвитку територіальних громад доцільними є, на думку М. Шкільняка, удосконалення та адаптація таких функціональних технологій управління комунальним майном, як: продаж,

оренда, застава, концесія, акціонування, приватизація, іпотека, лізинг, спільне використання, довірче управління. Децентралізація відкриває значні перспективи забезпечення можливості місцевого самоврядування самостійно вирішувати питання на місцевому рівні. Проблематика управління комунальною власністю територіальних громад надзвичайно актуальна у процесі життєдіяльності територіальних громад, реалізації органами місцевого самоврядування повноважень щодо управління розвитком територій.

Управління комунальною власністю вимагає налагодженої системи суб'єктів, які забезпечують організацію діяльності та функціонування об'єктів, що належать до комунальної власності територіальних громад. З цією метою органи місцевого самоврядування створюють управління комунальною власністю, департаменти управління комунальною власністю, інші органи. В умовах певного занепаду та/або погіршення фактичного стану комунального майна, фонди управління комунальною власністю або їх аналоги зобов'язані уважніше ставитись до збереження таких об'єктів, а не лише організувати управління комунальним майном. Муніципальна власність є економічною основою самостійності місцевого самоврядування як органу публічної влади, що забезпечує керованість відповідною територією як єдиним цілим. В основу цього визначення закладається і правова база, яка розмежовує державну владу та місцеве самоврядування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Латинін М. А., Погайдак О. Б., Співак С. М. Особливості формування місцевого добровільних конкурентоспроможних об'єднань територіальних громад в умовах децентралізації: проблеми та перспективи моделювання процесу. *Теорія та практика державного управління*. 2017. №2(57). С. 67-75.
2. Жаховська В. Л. Соціальний розвиток сільських поселень на основі муніципальної власності в умовах децентралізації. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 2 (33). С. 140-153.
3. Монастирський Г. Модернізаційна парадигма розвитку муніципальної економіки в умовах децентралізації інститутів публічного управління. *Управління публічною економікою: нові виклики та стратегія: зб. матеріалів V Міжн. наук.-практ. конф. (Київ, 5-6 грудня 2019 р.)*. К., 2019. С. 91-96.
4. Шкільняк М., Васіна А., Монастирський Г., Августин Р., Дудкіна О. Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого самоврядування. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 4. С. 210-215.
5. Шевченко А.О. Правова природа і статус територіальної громади: доктринальний аспект. *Науковий вісник Нац. акад. внутр. справ*. 2017. №3. С. 332-343.

**Олена ДУДКІНА**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ

**Павло ДУДКІН**

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

### **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АСПЕКТИ СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ**

Глибина та нелінійність викликів цивілізаційного та безпекового характеру, з якими зіткнулася наша держава в умовах воєнного часу; загострення проблем соціального, економічного, екологічного, гуманітарного розвитку на рівні держави, регіонів та громад свідчать про нагальну потребу інституційно-функціонального оновлення системи публічного управління, про необхідність пошуку та впровадження нових підходів публічного менеджменту в діяльність суб'єктів державного та регіонального управління.

Сучасна наукова думка та практика публічного управління визначають пріоритет використання спеціального інструментарію публічного управління в надзвичайних (проблемних) ситуаціях з опорою на стратегічне управління, прогностично-аналітичні функції, діагностику та моделювання процесів та явищ, що відбуваються на рівні територій та громад, тобто – на імплементацію підходів ситуаційного менеджменту. Останній застосовується за різних станів та умов розвитку території (громади), коли звична функціональна схема менеджменту неспроможна повністю врахувати вплив деструктивних, дестабілізуючих чинників, прояв нестандартних процесів та явищ, що детермінують нову якість розвитку регіону [1].

Особливості воєнного часу призводять до зміщення акцентів в сукупності управлінських завдань, що постають перед органами публічної влади, – від функціональних (стабільних), що визначаються методологічними та організаційними засадами виконання традиційних функцій менеджменту, до ситуаційних, що є наслідком сутнісних й структурних зрушень в територіальних соціально-економічних системах під впливом дестабілізуючих екзо- та ендегенних чинників.