

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

КОРОВАЙ Олександр Миколайович

Публічне управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні

Спеціальність: 281 – Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАзм-22
О.М. Коровай

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	6
1.1. Необхідність і зміст публічного управління об'єктами комунальної власності	6
1.2. Принципи, форми та методи публічного управління об'єктами комунальної власності	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	20
2.1. Моніторинг стану публічного управління об'єктами комунальної власності у м. Києві	20
2.2. Оцінка фінансової ефективності публічного управління об'єктами комунальної власності у м. Києві	27
РОЗДІЛ 3. ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	35
3.1. Проблемні аспекти публічного управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні	35
3.2. Шляхи вирішення проблем публічного управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні	41
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Необхідність вивчення публічного управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні в Україні зумовлена низкою факторів, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування місцевих громад та розвиток територіальних одиниць. Публічне управління комунальними об'єктами є важливою складовою частиною місцевого самоврядування, адже саме від нього залежить належне використання та захист майна, що належить територіальній громаді, а також здатність забезпечувати високий рівень надання послуг мешканцям.

Одним із основних завдань місцевих органів влади є ефективне управління майном громади з метою забезпечення сталого розвитку інфраструктури, підвищення якості життя населення, залучення інвестицій для модернізації комунальних об'єктів та послуг. Однак, незважаючи на значний потенціал комунальної власності, багато проблем, таких як недостатня прозорість управлінських процесів, недосконалість нормативно-правової бази, відсутність інноваційних підходів до управління та низька фінансова самостійність місцевих громад, стримують можливості для реалізації цих завдань.

З огляду на ці обставини, дослідження ефективності публічного управління об'єктами комунальної власності є вкрай важливим для розробки рекомендацій щодо покращення управлінських механізмів, зниження корупційних ризиків, підвищення фінансової стійкості місцевих громад та забезпечення більш ефективного використання комунальних активів.

Питання публічного управління комунальною власністю досліджували такі вчені, як Н. Борсук, І. Гуськова, Т. Дерун, Ю. Дехтяренко, І. Дрогобецький, Н. Обушна, І. Скляренко, Є. Соболев, М. Шкільняк та інші. Віддаючи належне працям зазначених авторів, варто зауважити, що існує потреба у вирішенні проблем управління об'єктами комунальної власності у сучасних умовах, що й визначило мету, завдання, структуру та логіку проведення даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є

вивчення теоретичних засад публічного управління об'єктами комунальної власності, аналізу його стану в Україні на прикладі м. Києва, визначення проблемних аспектів та розробка пропозицій з вирішення виявлених проблем.

Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити такі завдання:

- визначити необхідність і зміст публічного управління об'єктами комунальної власності;
- розглянути принципи, форми та методи публічного управління об'єктами комунальної власності;
- здійснити моніторинг стану публічного управління об'єктами комунальної власності у м. Києві;
- провести оцінку фінансової ефективності публічного управління об'єктами комунальної власності у м. Києві;
- окреслити проблемні аспекти публічного управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні;
- аргументувати шляхи вирішення проблем публічного управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні.

Об'єктом дослідження є об'єкти комунальної власності, що належать територіальним громадам на місцевому рівні в Україні. *Предметом* дослідження є економічні відносини, що виникають в процесі публічного управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні в Україні.

Методи дослідження. Виконання випускної кваліфікаційної роботи відбувалося із використанням таких методів дослідження: індукція і дедукція – для визначення теоретичних засад публічного управління комунальною власністю; метод статистичного аналізу – для здійснення аналітичної характеристики управління комунальною власністю в м. Києві; аналіз і синтез – для аналізу сучасних проблем публічного управління об'єктами комунальної власності та синтезу існуючих підходів до вирішення цих проблем.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі й нормативні акти з питань публічного управління об'єктами комунальної власності, інформаційні дані Департаменту комунальної власності м. Києва та Київської

міської ради, праці провідних науковців, авторські аналітичні розрахунки, здійснені в процесі дослідження, а також ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретичних засад та аналізі публічного управління об'єктами комунальної власності, а також виявленні проблем його розвитку та розробці рекомендацій з їх подолання в сучасних умовах. До основних результатів проведеного дослідження належать такі наукові положення:

- запропоновано авторське визначення публічного управління об'єктами комунальної власності як системного процесу планування, організації, контролю та інтеграції дій місцевих органів влади та громадськості, спрямований на раціональне використання, розвиток і збереження об'єктів комунальної власності, що забезпечує сталий соціально-економічний розвиток територіальної громади та задоволення суспільних потреб;

- узагальнено специфічні проблеми публічного управління комунальною власністю на місцевому рівні та розробці теоретичних та практичних рекомендацій щодо їх подолання на основі забезпечення більшої ефективності управління комунальними об'єктами, підвищення його прозорості й публічності та підвищення рівня фінансової незалежності й інвестиційної спроможності територіальних громад.

Теоретико-прикладне значення результатів дослідження полягає у поєднанні наукових положень та практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління комунальною власністю місцевих громад в Україні. Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних пропозицій, що можуть використовуватися органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління об'єктами комунальної власності.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 49 сторінках. Робота містить 4 таблиці та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

1.1. Необхідність і зміст публічного управління об'єктами комунальної власності

Комунальна власність є важливим елементом життєдіяльності територіальних громад і має велике значення для забезпечення їхніх соціально-економічних потреб. До комунальної власності належать різноманітні об'єкти, такі як земля, житлові будинки, об'єкти інфраструктури (наприклад, школи, лікарні, культурні установи), транспортні засоби, підприємства, які мають значення для забезпечення місцевих послуг. Наявність комунальної власності дозволяє громадам не залежати виключно від державної підтримки чи приватних інвесторів, а використовувати власні ресурси для розвитку та поліпшення якості життя своїх мешканців.

Управління комунальною власністю є важливим завданням місцевих органів влади, адже ефективне використання активів може забезпечити додатковий дохід до місцевих бюджетів, створення робочих місць, розвиток місцевої інфраструктури та соціальних послуг. Водночас таке управління повинно бути підзвітним та прозорим, аби громада могла контролювати й оцінювати дії місцевих органів влади. Через ефективне управління комунальною власністю можливо досягти оптимального поєднання економічної вигоди та соціального ефекту, сприяючи сталому розвитку територіальних громад.

Дослідження науковців щодо управління комунальною власністю фокусуються на визначенні змісту, цілей та основних принципів цього процесу. Зокрема, вчені розглядають управління комунальною власністю як комплексну систему дій, спрямованих на ефективне використання, розвиток та збереження об'єктів, що належать місцевим громадам. На думку багатьох дослідників, управління комунальною власністю має забезпечити не лише економічну ефективність, а й соціальну спрямованість, підтримуючи сталий розвиток місцевої інфраструктури та задовольняючи потреби громадян. Важливий

акцент робиться також на прозорості процесів управління та залученні громади до прийняття рішень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «управління комунальною власністю»*

Автор(и)	Характеристика
Борсук Н. Я.	«Управління комунальною власністю – 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» [5, с.54].
Волошенко О. О., Діденко Є. О.	«Управління комунальною власністю – процес прийняття рішень та їх реалізація щодо експлуатації, зберігання, реконструкції, придбання чи створення об’єктів власності територіальних громад з метою забезпечення якісних та доступних публічних послуг населенню» [10].
Гуськова І. Б.	«Управління комунальною власністю – це свідома, цілеспрямована дія з боку органу місцевого самоврядування на усі об’єкти власності, що належать йому та територіальній громаді» [12, с.230].
Дрогобицький І. І.	«Управління комунальною власністю – спільна діяльність органів місцевого самоврядування, інституцій ринкової інфраструктури та громадськості з володіння, користування і розпорядження об’єктами комунальної власності та розробки ефективних механізмів управління ними і гармонізації економічних та соціальних цілей з врахуванням екологічних обмежень та прагненням забезпечити екологічний баланс та збереження природних ресурсів для сталого розвитку території» [17, с.106].
Романова Н. Г.	«Управління комунальною власністю – здійснення від імені та в інтересах територіальної громади органами місцевого самоврядування діяльності (у межах визначених законом повноважень) з формування, володіння, використання та розпорядження комунальним майном» [30, с.158].
Скляренко І. В., Соболь Є. Ю.	«Управління комунальною власністю – вид публічного управління, що полягає у діяльності уповноважених суб’єктів права комунальної власності щодо реалізації повноважень, пов’язаних із володінням, користуванням і розпорядженням об’єктами права комунальної власності в інтересах жителів відповідної адміністративно-територіальної одиниці» [33, с.267].
Сментина Н. В.	«Управління комунальною власністю – регламентована законом діяльність, спрямована на використання об’єктів комунальної власності відповідно до завдань та функцій, що покладені на органи місцевого самоврядування» [34, с.47].
Соболь Є. Ю.	«Управління комунальною власністю – вид публічного управління, що полягає у діяльності уповноважених суб’єктів права комунальної власності (органів місцевого самоврядування та ін.) щодо реалізації повноважень, пов’язаних із володінням, користуванням і розпорядженням об’єктами права комунальної власності в інтересах жителів відповідної адміністративно-територіальної одиниці» [35, с. 86].
Шкільняк М. М.	«Управління комунальною власністю – комплекс заходів, орієнтованих на управління системою взаємовідносин суб’єктів комунальної власності і суб’єктів господарювання з метою реалізації територіальних і громадських інтересів» [38, с.97].
Щербина В. І, Боднар Т. П.	«Управління комунальною власністю – 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» [39, с.10].

* Складено автором самостійно

Як видно з табл. 1.1, зазвичай учені розглядають поняття «управління комунальною власністю», яке, на наш погляд, узагальнено можна описати як діяльність щодо використання, збереження, утримання та розвитку майна, яке належить територіальним громадам, з метою забезпечення потреб місцевого населення. Управління комунальною власністю здійснюється місцевими органами самоврядування (наприклад, міськими чи сільськими радами) та спрямоване на раціональне використання майна, отримання доходів (наприклад, від оренди чи продажу) та покращення умов для життя громади. Основний акцент робиться на економічну доцільність і забезпечення громадських послуг. Водночас в останні роки з'явилося поняття «публічне управління комунальною власністю», що, на наше переконання, має ширший зміст і охоплює як управління комунальною власністю, так і врахування суспільних інтересів, забезпечення прозорості, підзвітності та залучення громади до прийняття рішень. Це управління на основі принципів публічності, коли діяльність щодо комунальної власності розглядається як частина системи публічного управління і підпорядковується вимогам відкритості, підзвітності та соціальної орієнтованості. Публічне управління акцентує увагу на врахуванні інтересів громади, залученні громадян до процесів прийняття рішень, ефективності використання комунальних ресурсів та соціальному впливі. Відтак, основна відмінність між цими видами управління полягає в акцентах: управління комунальною власністю більше зосереджене на економічних і господарських аспектах, тоді як публічне управління – на соціальних цінностях, прозорості, участі громадськості й підзвітності.

У Законі України «Про місцеве самоврядування» визначено, що «територіальним громадам сіл, селищ, міст, районів у містах належить право комунальної власності на рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, землю, природні ресурси, підприємства, установи та організації, в тому числі банки, страхові товариства, а також пенсійні фонди, частку 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» [28]. Причому «районні та обласні ради від імені територіальних громад сіл, селищ, міст здійснюють управління об'єктами їхньої спільної власності, що задовольняють спільні потреби територіальних громад» [28]. Зазначене свідчить про те, що законодавці конкретизують комунальну власність у її об'єктах, та розглядають не просто управління комунальною власністю, а управління об'єктами комунальної власності. Підтвердженням цього є проект Закону України «Про право комунальної власності та управління об'єктами права комунальної власності», де управління об'єктами права комунальної власності розглядається як «здійснення органами місцевого самоврядування та уповноваженими ними органами, іншими суб'єктами повноважень щодо реалізації прав територіальної громади як власника цих об'єктів, пов'язаних з їх ефективним використанням та розпорядженням відповідно до законодавства України з метою задоволення жителів територіальної громади у роботах, послугах, інших громадських потребах [29].

Ми вважаємо, що наразі найбільш доцільно використовувати поняття «публічне управління об'єктами комунальної власності» та пропонуємо визначати його як системний процес планування, організації, контролю та інтеграції дій місцевих органів влади та громадськості, спрямований на раціональне використання, розвиток і збереження об'єктів комунальної власності, що забезпечує сталий соціально-економічний розвиток територіальної громади та задоволення суспільних потреб. Унікальність такого тлумачення полягає у фокусі на інтеграції громадськості як рівноправного учасника управління, а також на підкресленні цілісного, системного підходу до управління. У порівнянні з традиційними підходами, ми розширили концепцію публічного управління за рахунок активної участі громадян, що підсилює прозорість і підзвітність. Таке управління спрямоване не лише на економічну ефективність, а й на соціально-економічний розвиток, що включає сталі інвестиції в інфраструктуру та людський потенціал громади. Це визначення

наголошує на відповідальності місцевих органів за досягнення балансу між економічною вигодою та соціальним добробутом, що є основою успішного розвитку територіальних громад.

Сутність публічного управління об'єктами комунальної власності виявляється у його функціях, які охоплюють низку стратегічних, організаційних, контрольних і комунікаційних напрямів діяльності, спрямованих на забезпечення ефективного й прозорого управління об'єктами власності, що належать місцевим громадам. Серед них [22, с.135]:

1. Функція планування, що передбачає визначення цілей, пріоритетів і напрямів розвитку комунальної власності відповідно до потреб громади. Ця функція включає аналіз потенційних напрямів розвитку, прогнозування соціально-економічних результатів та інтеграцію комунальної власності у загальну стратегію розвитку території.

2. Функція організації, яка полягає в управлінні процесами обліку, інвентаризації, передачі та використання об'єктів комунальної власності. Вона охоплює завдання з координації діяльності місцевих установ, контролю за юридичним статусом об'єктів та забезпечення їхньої відповідності правовим нормам.

3. Функція збереження та розвитку, що характеризує забезпечення утримання, модернізацію та розвиток комунальної власності. Вона включає заходи щодо оновлення інфраструктури, залучення інвестицій, впровадження нових технологій і підвищення якості комунальних послуг.

4. Функція контролю та моніторингу, яка спрямована на забезпечення підзвітності й прозорості в управлінні комунальними об'єктами, контроль за їхнім цільовим використанням та відповідністю інтересам громади. Це передбачає регулярний аудит, аналіз ефективності використання майна та оцінку результатів діяльності місцевих органів влади.

5. Соціальна та комунікаційна функція, що включає залучення громадськості до прийняття рішень щодо управління комунальною власністю, організацію інформаційної підтримки та створення механізмів громадського

контролю. Ця функція сприяє налагодженню діалогу між владою і громадянами, що підвищує довіру і сприяє реалізації проєктів, спрямованих на розвиток об'єктів комунальної власності.

6. Функція фінансового забезпечення, яка полягає у плануванні, залученні та ефективному використанні фінансових ресурсів для утримання, розвитку та модернізації об'єктів комунальної власності. Вона охоплює формування бюджету, пошук джерел фінансування, а також контроль за цільовим використанням коштів, що сприяє сталому розвитку громади та забезпеченню належного рівня послуг для мешканців.

Кожна з цих функцій сприяє ефективному, підзвітному та цілеспрямованому управлінню комунальними об'єктами, підвищуючи загальну якість життя громади та забезпечуючи її сталий розвиток.

Специфіку та соціальне значення для розвитку територіальних громад публічного управління об'єктами комунальної власності відображають його характерні ознаки. Основними з них є [32, с.79]:

1) публічний інтерес – управління комунальними об'єктами спрямоване на задоволення суспільних потреб та підвищення якості життя мешканців громади, а не лише на економічну вигоду;

2) прозорість і підзвітність – рішення щодо використання, передачі чи відчуження комунальної власності мають бути публічними і підзвітними перед громадою, що забезпечує контроль та підвищує довіру до місцевої влади;

3) демократичність і участь громади – управління комунальними об'єктами передбачає залучення громади до прийняття рішень через громадські слухання, обговорення та інші механізми участі, що дає можливість врахувати потреби та пріоритети мешканців;

4) регуляторний характер – управління комунальними об'єктами підпорядковується законодавчим актам і нормативно-правовим документам, що регулюють їхнє використання та захист, позаяк влада не має права діяти на свій розсуд без дотримання вимог і процедур;

5) соціально-економічна ефективність – управління має бути орієнтоване

на максимальну соціальну віддачу від комунальної власності, ефективне використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку громади.

б) цілісність і неперервність – управління об'єктами комунальної власності є безперервним процесом, що враховує довгострокові інтереси громади, забезпечує збереження і розвиток таких об'єктів, їх утримання у належному стані.

Окреслені ознаки роблять публічне управління об'єктами комунальної власності особливим типом діяльності, адже воно спрямоване на забезпечення якості та стабільності суспільних благ, підтримання довготривалого розвитку громади та покращення соціального середовища.

Таким чином, публічне управління об'єктами комунальної власності є важливою складовою забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Воно передбачає ефективне та прозоре керування власністю, яка належить громаді, з метою підвищення її цінності, забезпечення доступу до якісних послуг та створення комфортних умов життя для мешканців. Таке управління базується на принципах відкритості, фінансової ефективності та соціальної відповідальності, що дозволяє залучати додаткові ресурси, модернізувати інфраструктуру та сприяти зростанню економічного потенціалу громади.

1.2. Принципи, форми та методи публічного управління об'єктами комунальної власності

Принципи публічного управління об'єктами комунальної власності є важливими орієнтирами, які забезпечують ефективність, прозорість та соціальну значущість у процесі управління власністю, що належить територіальним громадам. Вони спрямовані на досягнення збалансованого розвитку громад, оскільки дозволяють не лише дотримуватися законодавчих норм, але й враховувати потреби населення та інтереси всіх зацікавлених сторін. Принципи допомагають органам місцевого самоврядування здійснювати управління в спосіб, що гарантує раціональне використання ресурсів, соціальну

орієнтацію та прозорість дій, а також забезпечують залучення громади до процесу ухвалення рішень. Крім того, дотримання цих принципів сприяє уникненню зловживань, підвищенню довіри громадян до управлінських рішень та формуванню умов для сталого розвитку. В результаті, принципи є важливим інструментом для побудови відповідального та результативного управління комунальною власністю, яке працює на благо громади та сприяє поліпшенню якості життя її мешканців.

До принципів публічного управління об'єктами комунальної власності належать [11, с.163]:

1) принцип законності означає, що управління об'єктами комунальної власності здійснюється в межах чинного законодавства, що забезпечує дотримання правових норм і правил у процесі розпорядження, утримання та контролю за майном територіальних громад;

2) принцип ефективності спрямований на досягнення оптимальних результатів з мінімальними ресурсними витратами, тобто управління комунальними об'єктами повинно орієнтуватися на економічну результативність, раціональне використання ресурсів і забезпечення якісного надання комунальних послуг населенню;

3) принцип прозорості та підзвітності передбачає, що інформація про управління об'єктами комунальної власності є доступною для громадян, а органи місцевого самоврядування звітують про свою діяльність перед громадою;

4) принцип участі громади характеризує залучення мешканців територіальної громади до процесу управління комунальною власністю, що може включати громадські слухання, обговорення, створення дорадчих органів, що дозволяє враховувати місцеві потреби та пріоритети, а також підвищує рівень соціальної відповідальності громади;

5) принцип інноваційності та розвитку акцентує на необхідності впровадження сучасних технологій та підходів у процесі управління комунальними об'єктами, що може включати енергозбереження, цифровізацію

управлінських процесів і модернізацію комунальної інфраструктури, що сприяє сталому розвитку територіальних громад.

6) принцип соціальної орієнтованості передбачає, що управління об'єктами комунальної власності має на меті не лише економічний прибуток, а й задоволення суспільних потреб, підвищення якості життя громади;

7) принцип відповідальності полягає в тому, що органи, які здійснюють управління комунальною власністю, несуть відповідальність за результати своєї діяльності як перед законом, так і перед громадою, що забезпечує надійність і стабільність управлінських процесів.

Застосування описаних принципів у публічному управлінні комунальною власністю дозволяє сформувати ефективну систему, яка забезпечує баланс між економічною вигодою, соціальною відповідальністю та довгостроковим розвитком територіальних громад.

Методи публічного управління об'єктами комунальної власності є ключовими засобами, що дозволяють органам місцевого самоврядування ефективно реалізовувати свої повноваження щодо управління майном громад. Завдяки правильно обраним методам, місцеві органи можуть забезпечувати оптимальне використання комунальних ресурсів, максимізуючи їхню економічну та соціальну віддачу. Методи також допомагають впроваджувати управлінські рішення, спрямовані на розвиток та модернізацію комунальної власності, стимулюючи економічне зростання територіальних громад [2, с.52].

Додатково, методи управління є важливими для дотримання принципів прозорості, підзвітності та громадської участі, дозволяючи залучати громадськість до процесів прийняття рішень. Вони сприяють адаптації управлінських дій до місцевих умов і специфічних потреб громади, а також забезпечують ефективний контроль і моніторинг діяльності щодо використання комунального майна. У результаті, належний вибір методів управління допомагає не лише розвивати місцеву інфраструктуру, але й підвищувати довіру громади до місцевої влади, формуючи відповідальне та орієнтоване на благо громади управління.

Методи публічного управління об'єктами комунальної власності – це сукупність засобів, які використовують органи місцевого самоврядування для ефективного контролю, управління, розвитку та збереження комунального майна. Основними методами є адміністративні, економічні, соціальні та інформаційні [4, с.43].

Адміністративні методи включають заходи примусового характеру, зокрема затвердження регламентів і положень, що регулюють використання комунальної власності. Наприклад, це можуть бути рішення про передачу об'єктів у користування, утримання або продаж, контроль за дотриманням норм і правил використання майна. Адміністративні методи також охоплюють інспекції, аудити, ревізії та інші заходи нагляду.

Економічні методи полягають у застосуванні фінансових інструментів для стимулювання ефективного використання комунального майна. Це, зокрема, визначення тарифів, орендної плати, інвестиційних програм для комунальних підприємств, залучення інвесторів через податкові пільги та субсидії. Економічні методи сприяють підвищенню рентабельності комунальних об'єктів і можуть стимулювати розвиток інфраструктури.

Соціальні методи спрямовані на забезпечення суспільних інтересів та підвищення якості життя населення. Зокрема, вони передбачають залучення громади до управління через громадські слухання, консультативні комісії, прозорі конкурси на оренду чи продаж комунальної власності. Соціальні методи забезпечують прозорість у прийнятті рішень, сприяють соціальній відповідальності та взаємодії влади з громадянами.

Інформаційні методи включають використання технологій для відкритості даних і підвищення обізнаності громадськості про діяльність органів місцевого самоврядування щодо управління комунальною власністю. Наприклад, це можуть бути публікації звітів, даних про конкурси та тендери, а також доступ до електронних платформ для моніторингу комунальної власності. Інформаційні методи сприяють підвищенню довіри до органів місцевого управління.

Кожен з методів публічного управління об'єктами комунальної власності виконує свою специфічну функцію, а їх комбіноване використання дозволяє забезпечити ефективне, прозоре та результативне управління комунальними ресурсами, що відповідає інтересам громади.

Форми публічного управління об'єктами комунальної власності потрібні для створення ефективних, прозорих та гнучких механізмів керування майном громади, що враховують різноманітні потреби територіальних громад і специфіку об'єктів. Вибір певної форми управління дозволяє адаптувати підхід до конкретних економічних умов, ресурсів громади та стратегічних цілей, зокрема розвитку інфраструктури, модернізації об'єктів, підвищення якості послуг для населення. Різні форми управління, такі як пряме управління, оренда, концесія чи державно-приватне партнерство, надають можливість залучити приватні інвестиції, зменшити фінансове навантаження на місцевий бюджет, підвищити професійний рівень управління, а також зберегти контроль громади над майном. Таким чином, форми управління допомагають органам місцевого самоврядування раціонально використовувати комунальну власність і сприяти соціально-економічному розвитку громади [8, с.26].

Форми публічного управління об'єктами комунальної власності відображають різні підходи та методи, які місцева влада застосовує для організації, використання та розвитку комунального майна. Серед них виділяють пряме та непряме управління.

Пряме управління передбачає, що органи місцевого самоврядування здійснюють контроль і управління комунальними об'єктами безпосередньо через власні установи або комунальні підприємства. Ця форма ефективна, коли громада прагне зберегти високий рівень контролю над важливими для неї об'єктами (наприклад, водопостачання, транспорт тощо).

У рамках цієї форми управління органи місцевого самоврядування здійснюють такі основні функції [26, с.53]:

1) управління і обслуговування об'єктів: підтримка інфраструктури, ремонт та оновлення об'єктів, управління житловими фондами, комунальними

послугами (водопостачання, водовідведення, теплоенергія тощо);

2) фінансування та бюджетування: пряме фінансування через місцевий бюджет покриття витрат на обслуговування об'єктів комунальної власності;

3) контроль та моніторинг: визначення критеріїв ефективності використання комунальної власності та контроль за їх виконанням;

4) визначення стратегії розвитку: прийняття рішень про можливі зміни у використанні об'єктів комунальної власності відповідно до потреб громади.

Пряма форма публічного управління об'єктами комунальної власності характеризується власними перевагами та недоліками, що впливають на її доцільність та ефективність (рис. 1.1).

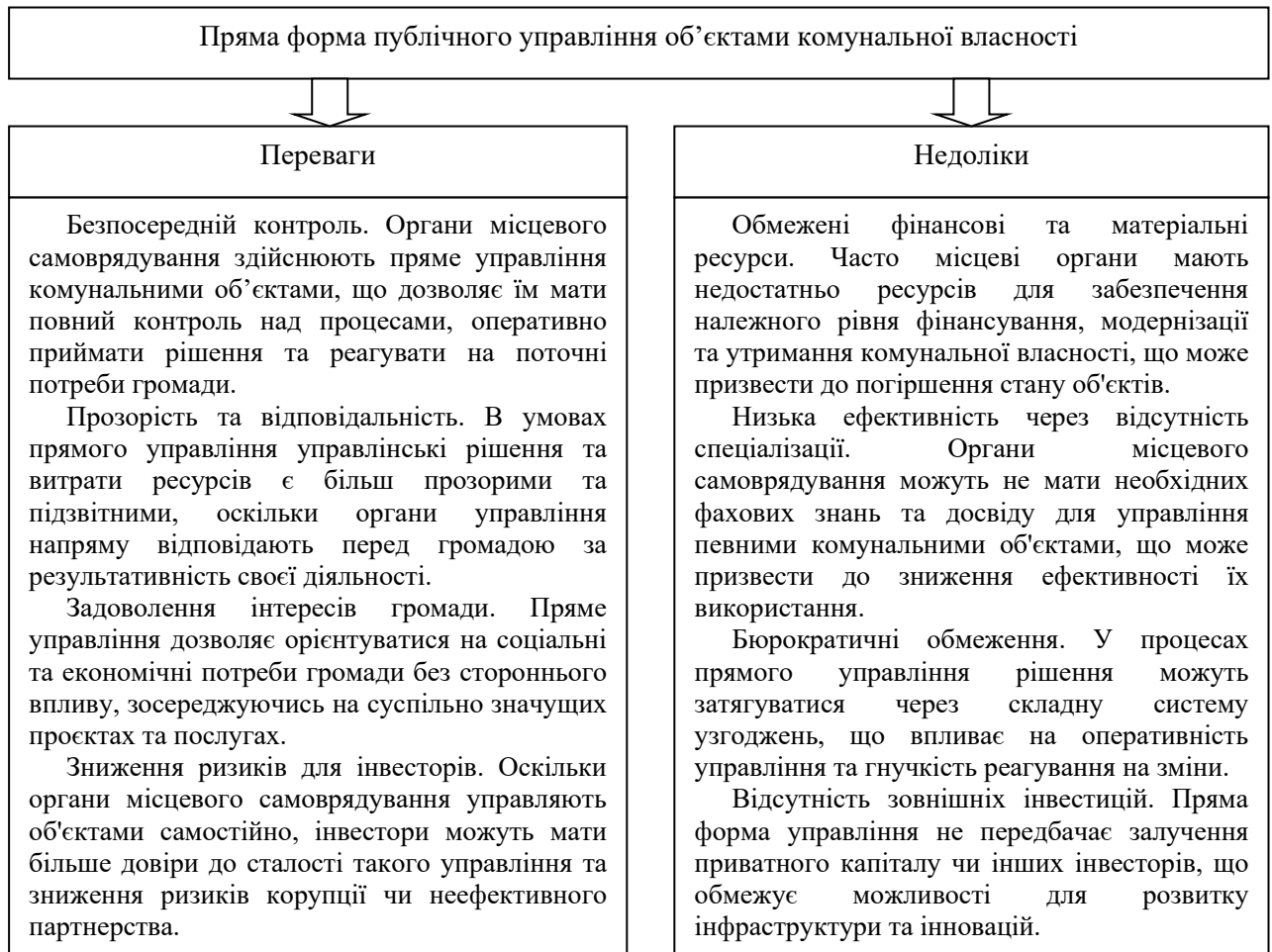


Рис. 1.1. Переваги та недоліки прямої форми управління об'єктами комунальної власності*

* Складено автором на основі [18, с.32]

Отже пряма форма управління є доцільною, коли органи місцевого

самоврядування мають достатньо ресурсів і можливостей для ефективного управління об'єктами, але в умовах ресурсних обмежень або необхідності залучення експертного досвіду та капіталу може бути доцільно розглянути інші форми управління, такі як делеговане чи договірне.

Непряме управління включає укладання договорів із зовнішніми управлінськими компаніями чи інвесторами. Це можуть бути договори оренди, концесії або управлінські контракти. Договірне управління дозволяє залучити досвід і ресурси приватного сектору, зберігаючи комунальну власність у розпорядженні громади.

У рамках цієї форми управління органи місцевого самоврядування укладають договори на [8, с.47]:

1) управління майном: органи місцевого самоврядування можуть передавати права на управління комунальними об'єктами приватним або державним компаніям, що може включати, наприклад, управління житловим фондом, комунальними підприємствами, будівлями тощо;

2) оренду та концесію: приватні компанії можуть орендувати комунальне майно або отримувати права на його концесію, що дозволяє здійснювати певні види діяльності, наприклад, надання комунальних послуг, експлуатація інфраструктури. Зазвичай це регулюється договорами, де чітко прописано обов'язки та відповідальність сторін;

3) приведення в експлуатацію: залучення приватних підрядників для виконання робіт з реконструкції, модернізації та обслуговування об'єктів комунальної власності, що дає змогу знизити навантаження на бюджет місцевого самоврядування та залучити додаткові інвестиції;

4) передача управління на певний термін: за такими договорами органи місцевого самоврядування можуть передати управління на визначений термін, наприклад, через укладення концесійних угод або угод про партнерство на умовах, які забезпечують ефективність використання та модернізацію об'єктів.

Непряма форма публічного управління об'єктами комунальної власності також має свої переваги та недоліки, що можуть впливати на вибір такої форми

залежно від специфіки об'єкта та потреб громади (рис. 1.2).

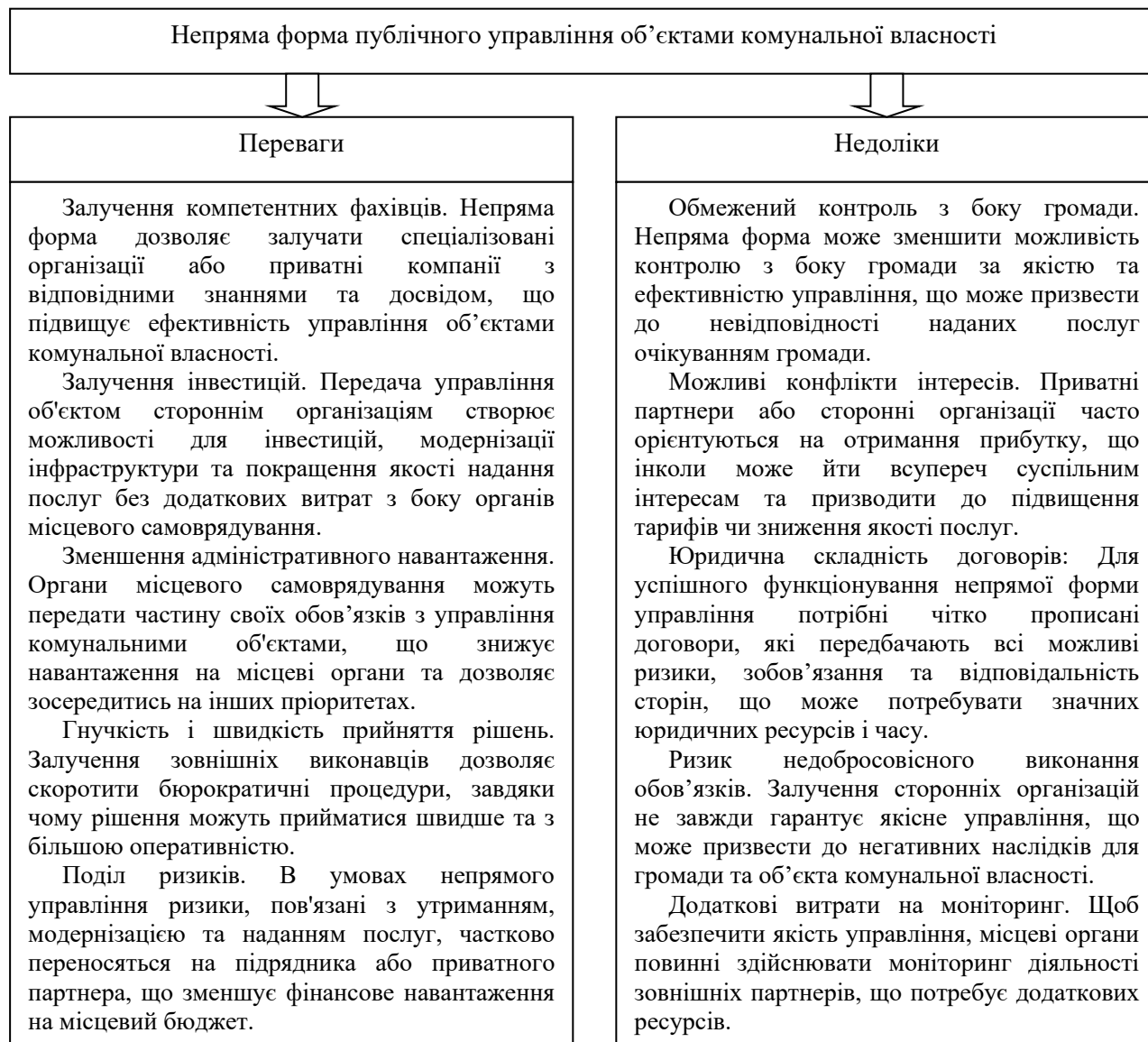


Рис. 1.2. Переваги та недоліки непрямої форми управління об'єктами комунальної власності*

* Складено автором на основі [3, с.48]

Отже, непряма форма управління є доцільною, коли громада має потребу в модернізації або спеціалізованих послугах, які вона не може забезпечити самотійно. Однак вона вимагає від органів місцевого самоврядування ефективного контролю, чітких договорів та балансу між громадськими інтересами та інтересами приватного сектору.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

2.1. Моніторинг стану публічного управління об'єктами комунальної власності у м. Києві

Моніторинг стану публічного управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні є важливим засобом, що забезпечує ефективне використання ресурсів громади, прозорість управлінських процесів та оптимізацію рішень для задоволення потреб місцевого населення. Регулярний моніторинг дозволяє вчасно виявляти проблеми, нераціональне використання ресурсів або ризики для стабільності управління та дає можливість швидко адаптувати стратегії управління відповідно до змінних економічних умов. Такий підхід підвищує довіру громади до місцевих органів влади, а також сприяє залученню інвесторів, які цінують відкритість і прогнозованість у питаннях управління майном. Моніторинг забезпечує також контроль за досягненням соціально-економічних показників розвитку та допомагає органам місцевого самоврядування в прийнятті обґрунтованих рішень, спрямованих на підвищення добробуту громади.

На території м. Києва публічне управління об'єктами комунальної власності здійснює Департамент комунальної власності м. Києва виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) (надалі – Департамент) [25].

Одним із завдань Департаменту є здійснення повноважень щодо державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень (крім речових прав та їх обтяжень на земельні ділянки).

Державна реєстрація речових прав на нерухоме майно є важливим механізмом забезпечення правової визначеності, надійності та прозорості у публічному управлінні об'єктами нерухомості на місцевому рівні. Закон

України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» встановлює процедуру та вимоги до реєстрації прав на нерухоме майно, що належить територіальним громадам, забезпечуючи чітку фіксацію прав власності та користування в Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно [27]. Реєстрація також включає можливість накладення обтяжень на майно, що дозволяє контролювати та запобігати неправомірним діям щодо об'єктів нерухомості.

Інформація про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно у м. Києві за 2021-2023 роки свідчить про помітне зниження активності в реєстраційних процесах, пов'язане з економічними та соціальними обставинами, зокрема впливом воєнних дій та загальної нестабільності (табл. 2.1).

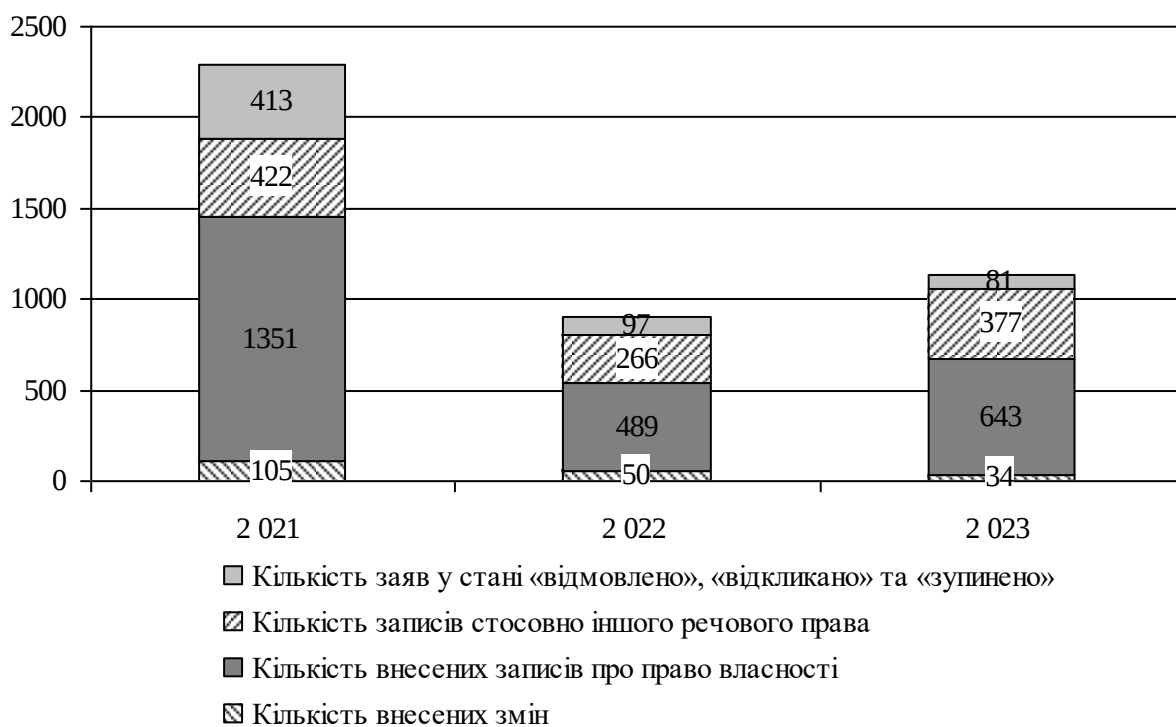


Рис. 2.1. Інформація про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно у м. Києві у 2021-2023 роках*

* Складено автором на основі [25]

Як показують дані рис. 2.1, кількість поданих заяв у сфері державної реєстрації знизилася з 2291 у 2021 році до 902 у 2022 році, однак у 2023 році частково відновилося, досягнувши 1135 заяв. Це може свідчити про поступове відновлення інтересу до операцій з нерухомістю.

Кількість внесених змін до записів різко зменшилася з 105 у 2021 році до 50 у 2022 році і продовжила спад до 34 у 2023 році, що відображає знижену потребу в коригуванні інформації. Схожі тенденції спостерігаються у внесенні записів про право власності: після падіння з 1351 запису у 2021 році до 489 у 2022 році, кількість записів у 2023 році збільшилася до 643, що також свідчить про поступове повернення активності.

За показником внесення записів стосовно іншого речового права теж відбулося значне зниження з 422 у 2021 році до 266 у 2022 році, але в 2023 році показник зріс до 377. Також спостерігається суттєве зменшення кількості заяв у стані «відмовлено», «відкликано» та «зупинено»: з 413 у 2021 році до 97 у 2022 році та 81 у 2023 році, що свідчить про більш ефективне опрацювання документів [25].

Важливим завданнями Департаменту є здійснення повноважень щодо управління корпоративними правами територіальної громади м. Києва, а також виконання функцій власника акцій (часток, паїв), що належать громаді в майні господарських товариств. У період з 27 по 30 квітня 2021 року було проведено річні загальні збори акціонерів підприємств: ПрАТ «Компанія «Київенергохолдинг», ПрАТ «ХК Київміськбуд», ПрАТ «Київспецтранс», ПрАТ «АК «Київводоканал» та АТ «Київгаз». На цих зборах ухвалювалися рішення про виплату дивідендів за 2021 рік, зокрема ПрАТ «АК «Київводоканал» (10% чистого прибутку), ПрАТ «Київспецтранс» (30% чистого прибутку), ПрАТ «ХК Київміськбуд» (30% чистого прибутку) та АТ «Київгаз» (89% чистого прибутку). У період з 15 по 29 грудня 2022 року включно відбулися дистанційно річні загальні збори акціонерів ПрАТ «Компанія «Київенергохолдинг», ПрАТ «ХК Київміськбуд», ПрАТ «Київспецтранс», ПрАТ «АК «Київводоканал». У зв'язку з військовою агресією росії проти України та введенням воєнного стану в Україні дивіденди за результатами діяльності господарських товариств за 2022 рік прийнято рішення не сплачувати. У період з 25 по 28 квітня 2023 включно та 18 грудня 2023 року відбулися дистанційні річні загальні збори акціонерів ПрАТ «Компанія

«Київенергохолдинг», ПрАТ «ХК Київміськбуд», ПрАТ «Київспецтранс», ПрАТ «АК «Київводоканал» та АТ «Київгаз». Через військову агресію Росії проти України та запровадження воєнного стану в Україні було ухвалено рішення не виплачувати дивіденди за підсумками діяльності господарських товариств за 2023 рік.

Департамент також виконує повноваження орендодавця об'єктів комунальної власності територіальної громади м. Києва. Причому стан надання в оренду нежитлових приміщень комунальної власності територіальної громади міста Києва в останні роки демонструє деякі коливання (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Інформація про укладені договори оренди на нежитлові приміщення комунальної власності м. Києва у 2021-2023 роках*

* Складено автором на основі [25]

Дані рис. 2.2 свідчать, що у 2021 році було укладено 437 договорів оренди на нежитлові приміщення, у 2022 році ця кількість зменшилася до 265, а в 2023 році зросла до 292 договорів. При цьому загальна площа орендованих нежитлових приміщень поступово збільшувалася: у 2021 році вона становила 130137,31 кв. м, у 2022 році – 131875,51 кв. м, а в 2023 році досягла 135803,93 кв. м. Ці показники говорять про стабільний попит на оренду комунальної

власності, попри зниження кількості договорів у 2022 році через вплив зовнішніх економічних та соціальних чинників.

Пріоритетним завданням Департаменту є здійснення повноважень органу приватизації у процесі приватизації об'єктів комунальної власності територіальної громади м. Києва. Зауважимо, що у період 2021-2023 років приватизація об'єктів комунальної власності у м. Києві демонструвала позитивну динаміку за кількістю оголошених аукціонів та підписаних документів, хоч і мала коливання в активності аукціонних комісій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація про приватизацію об'єктів комунальної власності у м. Києві у 2021-2023 роках*

Показник	Роки			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2022
Кількість оголошених електронних аукціонів з продажу нерухомого майна	26	56	69	165,4	23,2
Кількість проведених засідань аукціонних комісій для продажу об'єктів малої приватизації комунальної власності	36	60	47	30,6	-21,7
Кількість підписаних наказів з питань приватизації	150	231	268	78,7	16,0
Кількість укладених і підписаних:					
- договорів купівлі-продажу	28	26	30	7,1	15,4
- актів приймання-передачі об'єктів нерухомості	25	26	30	20,0	15,4

* Складено автором на основі [25]

За даними табл. 2.1 видно, що кількість електронних аукціонів із продажу нерухомості зросла з 26 у 2021 році до 69 у 2023 році, що свідчить про зростання на 165,4% порівняно з 2021 роком і на 23,2% порівняно з 2022 роком. У той же час кількість засідань аукціонних комісій у 2023 році зменшилася до 47, що на 21,7% менше, ніж у 2022 році. Відбулося значне збільшення кількості підписаних наказів з питань приватизації, яка зросла на 78,7% за весь період (із 150 у 2021 році до 268 у 2023 році). Крім того, кількість укладених договорів купівлі-продажу залишалася на стабільному рівні, з незначним зростанням, до 30 договорів у 2023 році, що на 15,4% більше, ніж у попередньому році. Аналогічно, кількість актів приймання-передачі нерухомості також збільшилася до 30, що свідчить про позитивну динаміку приватизаційних процесів у місті Києві та стабільний попит на комунальну власність.

Департамент здійснює контроль і координацію діяльності підприємств територіальної громади м. Києва, що йому підпорядковані. У 2021-2023 роках кількість юридичних осіб, зареєстрованих у Реєстрі комунальних підприємств (установ, організацій) територіальної громади міста Києва, залишалася майже незмінною (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Інформація про комунальні підприємства м. Києва у 2021-2023 роках*

Показник	Роки			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2022
Кількість юридичних осіб, що знаходяться у Реєстрі комунальних підприємств (установ, організацій) територіальної громади міста Києва	1907	1909	1909	0,1	0,0
з них:					
1) передані до сфери управління районних в м. Києві державних адміністрацій:	1404	1412	1413	0,6	0,1
- госпрозрахункових	120	120	119	-0,8	-0,8
- бюджетних	1284	1292	1294	0,8	0,2
2) знаходяться в підпорядкуванні Київської міської ради та структурних підрозділів виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)	503	497	496	-1,4	-0,2
- госпрозрахункових	318	308	304	-4,4	-1,3
- бюджетних	185	189	192	3,8	1,6

* Складено автором на основі [25]

Як характеризують дані табл. 2.2, У 2021-2023 роках загальна кількість юридичних осіб у Реєстрі комунальних підприємств міста Києва залишалася стабільною на рівні 1907–1909 одиниць. Основна частина цих підприємств перебувала у сфері управління районних державних адміністрацій Києва, і їх кількість зросла з 1404 у 2021 році до 1413 у 2023 році. При цьому кількість госпрозрахункових підприємств залишалася майже незмінною (120 у 2021–2022 роках і 119 у 2023 році), тоді як кількість бюджетних установ зросла з 1284 до 1294.

Підпорядковані безпосередньо Київській міській раді та її структурним підрозділам підприємства навпаки продемонстрували невелике зменшення: з 503 у 2021 році до 496 у 2023 році. Зокрема, кількість госпрозрахункових підприємств у цій групі знизилася з 318 у 2021 році до 304 у 2023 році, а кількість бюджетних установ зросла з 185 до 192.

Отже, динаміка комунальних підприємств м. Києва у зазначений період свідчить про загальну стабільність їхньої чисельності із поступовим зростанням кількості бюджетних установ і незначним зменшенням госпрозрахункових підприємств у структурі комунальної власності міста.

Відповідно до функціональних обов'язків Департамент отримує фінансову звітність від підприємств, установ та організацій комунальної власності територіальної громади міста Києва та здійснює її аналіз. У 2021–2023 роках зведені показники фінансово-господарської діяльності підприємств комунальної власності Києва демонструють змішані результати (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Зведені показники фінансово-господарської діяльності підприємств комунальної власності м. Києва у 2021-2023 роках*

Показники фінансово-господарської діяльності	У підпорядкуванні Київської міської ради, її виконавчого органу – Київської міської державної адміністрації, та його структурних підрозділів			У сфері управління районних в місті Києві державних адміністрацій			Разом по підприємствах комунальної власності міста Києва		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Сукупні доходи, млн грн	56796,4	59430,9	63944,5	6990,5	7419,3	7774,1	63786,90	66850,2	71718,7
в т.ч. виручка від реалізації, млн грн	40842,3	43570,9	43056,3	6020,1	6484,0	6754,4	46862,4	50054,9	49810,7
Чистий прибуток, млн грн	424,6	360,8	427,5	22,5	27,3	27,8	447,1	388,1	455,3
Чистий збиток, млн грн	3475,40	2314,4	6033,1	8,3	29	2,8	3483,7	2343,4	6035,9
Середня чисельність штатних працівників (осіб) у червні, тис.осіб	67,6	60,8	55,8	19,9	19,3	18,6	87,5	80,1	74,4

* Складено автором на основі [25]

За даними табл. 2.3 видно, що загальні сукупні доходи підприємств комунальної власності зросли з 63786,9 млн грн у 2021 році до 71718,7 млн грн у 2023 році. Підприємства, підпорядковані Київській міській раді, забезпечили основну частину сукупних доходів, що також зросли на 12,6% у період 2021-2023 років.

Виручка від реалізації за три роки знизилася: з 46862,4 млн грн у 2021 році до 49810,7 млн грн у 2023 році, зокрема за рахунок зменшення обсягів реалізації у підприємствах, підпорядкованих Київській міській раді. Чистий

прибуток у 2023 році становив 455,3 млн грн, перевищивши показник 2021 року, однак чистий збиток також зріс з 3483,7 млн грн у 2021 році до 6035,9 млн грн у 2023 році, що свідчить про погіршення фінансових результатів.

Середня чисельність штатних працівників стабільно знижувалася, зменшившись з 87,5 тис. осіб у 2021 році до 74,4 тис. осіб у 2023 році. Це відображає тенденцію до оптимізації персоналу в комунальних підприємствах.

Таким чином, у 2021-2023 роках стан публічного управління об'єктами комунальної власності м. Києва свідчить про активну діяльність у кількох ключових напрямках. Зокрема, здійснювалася державна реєстрація речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, що сприяло впорядкуванню обліку комунального майна. Управління корпоративними правами територіальної громади міста зосереджувалося на захисті її інтересів у господарських товариствах, а також оптимізації та контролі за доходами, зокрема від дивідендів. Надання в оренду нежитлових приміщень забезпечувало додаткові надходження до міського бюджету, попри зміну кількості укладених договорів та площі переданих в оренду об'єктів. Приватизація об'єктів комунальної власності відбувалася через електронні аукціони, що збільшувало прозорість і підвищувало ефективність продажів. Крім того, контроль та координація діяльності комунальних підприємств дозволили зберегти стабільність у їх чисельності та діяльності, хоча фінансові показники підприємств потребують подальшого вдосконалення.

2.2. Оцінка фінансової ефективності публічного управління об'єктами комунальної власності у м. Києві

Оцінка фінансової ефективності публічного управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні є важливим засобом для підвищення ефективності використання ресурсів громади та забезпечення сталого розвитку відповідної території. Фінансова ефективність включає здатність наповнювати місцевий бюджет за рахунок управління об'єктами комунальної власності. Відтак оцінка фінансової ефективності дозволяє визначити, наскільки

ефективно публічне управління забезпечує наповнення місцевого бюджету через такі інструменти як оренда, приватизація, дивіденди від корпоративних прав, а також покращення результатів комунальних підприємств. Окрім цього, аналіз фіскальної ефективності сприяє виявленню нераціональних витрат і зон ризику, де необхідні додаткові механізми контролю. Це стає особливо важливим в умовах обмежених бюджетних ресурсів та необхідності інвестування в інфраструктуру й соціальні програми. Завдяки оцінці фіскальної ефективності можливе формування прозорої та обґрунтованої політики управління комунальними активами, що дозволяє підтримувати довіру громади та залучати додаткові інвестиції для розвитку міста.

Фіскальна ефективність публічного управління об'єктами комунальної власності у м. Києві протягом 2021-2023 років демонструє негативну динаміку (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка надходжень до бюджету м. Києва від публічного управління об'єктами комунальної власності у 2021-2023 роках*

* Складено автором на основі [24; 25]

Дані рис. 2.3 показують зниження фіскальної ефективності публічного управління об'єктами комунальної власності у м. Києві впродовж 2021-2023

років як за абсолютними показниками надходжень, так і за їх часткою у загальному обсязі бюджету. Так, у 2021 році надходження до бюджету становили 222871,9 млн грн, у 2022 році зросли до 227346,1 млн грн, але у 2023 році значно знизилися до 115947,7 млн грн. Це свідчить про суттєве скорочення доходів від управління комунальними активами за 2023 рік, що стало результатом ненадходження чистого прибутку від діяльності комунальних підприємств через зовнішні та внутрішні економічні чинники.

Частка надходжень до бюджету від публічного управління об'єктами комунальної власності у загальних доходах бюджету (без урахування трансфертів) у 2021 році становила 0,36%, у 2022 році – 0,37%, а у 2023 році знизилася до 0,16%. Це означає, що в 2023 році відносно загальних доходів бюджету частка цих надходжень значно скоротилася, що вказує на падіння фінансової ефективності управління об'єктами комунальної власності в порівнянні з попередніми роками.

Частка надходжень до бюджету від публічного управління об'єктами комунальної власності у загальних доходах бюджету (без урахування трансфертів) у 2021 році становила 0,31%, у 2022 році – 0,33%, а у 2023 році вона зменшилася до 0,14%. Це свідчить про значне зниження залежності бюджету від надходжень від управління комунальними активами, особливо на фоні трансфертів, що можуть маскувати реальне падіння місцевих доходів.

Структура надходжень до бюджету м. Києва від публічного управління об'єктами комунальної власності у 2021-2023 роках вказує на перевагу доходів від продажу і оренди майна, тоді як доходи від підприємницької діяльності комунальних підприємств та корпоративних прав залишаються менш значущими (рис. 2.4). Так, основним джерелом доходів були надходження від відчуження майна комунальної власності: їх частка у середньому складала 58,1% від загальних надходжень. Друге місце за обсягом доходів посідала орендна плата за користування цілісним майновим комплексом та іншим комунальним майном, середня частка якої у структурі надходжень становила 21,0%. Це джерело доходу забезпечує стабільний приплив коштів до міського

бюджету без необхідності відчуження майна, але його обсяг є помітно меншим у порівнянні з надходженнями від приватизації.



Рис. 2.4. Структура надходжень до бюджету м. Києва від публічного управління об'єктами комунальної власності у 2021-2023 роках*

* Складено автором на основі [24; 25]

Частина чистого прибутку (доходу) комунальних підприємств та їх об'єднань, що вилучається до місцевого бюджету, в середньому забезпечила 19,0% від загальних надходжень. Цей показник демонструє залежність бюджету від прибутковості комунальних підприємств, проте в останні роки спостерігалися значні коливання, що впливало на стабільність цього джерела.

Найменший внесок у структуру надходжень від публічного управління комунальними активами дають дивіденди на акції (частки, паї), які в середньому становили лише 1,9% від загальних доходів. Така ситуація обумовлена тим, що у 2022-2023 роках через військову агресію росії проти України було прийнято рішення не нараховувати дивіденди за результатами діяльності господарських товариств до завершення військового стану. Це свідчить про низьку рентабельність корпоративних прав громади у вигляді дивідендів.

Комунальні унітарні підприємства, організації та їх об'єднання, що перебувають у комунальній власності територіальної громади м. Києва, перераховують до загального фонду міського бюджету частину чистого прибутку (доходу) відповідно до встановленого нормативу у 20%. Основою для цього розрахунку є показник чистого фінансового результату за річною фінансовою звітністю (форми №2 та №2-м «Звіт про фінансові результати», рядок 2350). Підприємства самостійно обчислюють суму, що підлягає перерахуванню, відповідно до форми, затвердженої Державною податковою службою України для державних унітарних підприємств, та відображають її в декларації з податку на прибуток. Визначена частина прибутку має бути перерахована до бюджету до 1 травня поточного року на рахунки загального фонду, відкриті в органах Державної казначейської служби України.

Надходження до бюджету м. Києва частини чистого прибутку (доходу) комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що вилучається до місцевого бюджету, характеризувалися нестабільністю протягом 2021-2023 років (рис. 2.5).

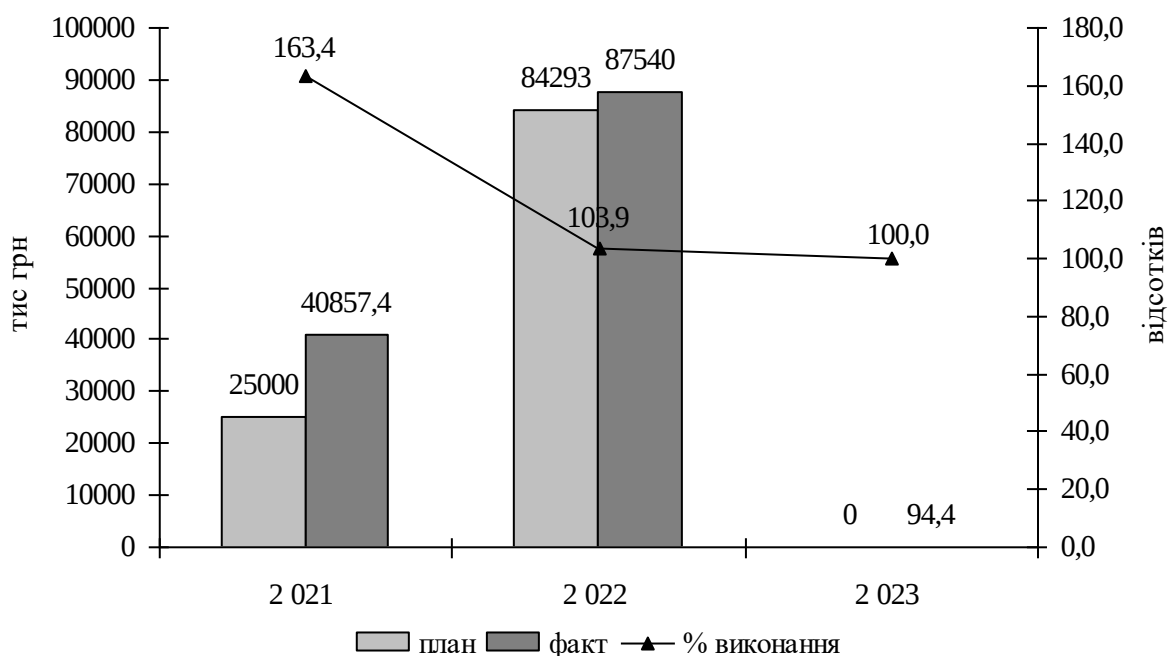


Рис. 2.5. Динаміка надходжень до бюджету м. Києва частини чистого прибутку комунальних підприємств та їх об'єднань у 2021-2023 роках*

* Складено автором на основі [24; 25]

За даними рис. 2.5 видно, що у 2021 році фактичні надходження частини чистого прибутку (доходу) комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань перевищили заплановані на 63,4% (40857,4 тис грн проти запланованих 25000 тис грн), що свідчить про перевиконання плану. У 2022 році спостерігалось ще більше зростання планових надходжень до 84293 тис грн, які також було перевиконано на 3,9% (87540 тис грн). Однак у 2023 році, незважаючи на відсутність запланованих надходжень, міський бюджет отримав 94,4 тис. грн, забезпечивши 100% фактичного виконання. Така динаміка вказує на нестабільність планування доходів від частини чистого прибутку (доходів) комунальних підприємств, а також на ефективність їх діяльності в окремі роки, що зумовило перевищення очікуваних надходжень у 2021-2022 роках та невелику, але стійку суму доходів у 2023 році.

Надходження від орендної плати за користування цілісним майновим комплексом та іншим державним майном є важливою складовою доходів бюджету м. Києва. Такі надходження формуються за рахунок передачі в оренду об'єктів комунальної власності, що знаходяться у власності територіальної громади, а також об'єктів державної власності, які місцева влада має право передавати в оренду в рамках встановлених повноважень. Орендна плата розраховується на основі оцінки вартості об'єкта або інших умов, визначених договором, із застосуванням ставок орендної плати, які встановлюються відповідно до цільового призначення та специфіки використання майна. При цьому орендна плата є стабільним джерелом доходів міського бюджету, що забезпечує фінансування необхідних видатків територіальної громади, у тому числі на благоустрій, інфраструктурні проекти та соціальні програми.

Надходження від орендної плати за користування цілісним майновим комплексом та іншим державним майном до бюджету м. Києва у 2021-2023 роках демонструють нестабільність у виконанні запланованих показників (рис. 2.6). Так, у 2021 році було досягнуто лише 58,2% від запланованих надходжень (52287,1 тис грн при плані 89900 тис грн), що свідчить про труднощі в управлінні орендними активами або незадовільну організацію

орендних відносин. У 2022 році ситуація значно покращилася, з фактичним виконанням плану на 116,9% (23387,3 тис грн при плані 20000 тис грн), що може свідчити про оптимізацію процесів або зростання попиту на оренду комунального майна в цей період. Проте у 2023 році знову спостерігалось зниження виконання плану до 49,8% (33932,2 тис грн при плані 68200 тис. грн), що вказує на можливі проблеми із забезпеченням стійких орендних надходжень або зміну ринкових умов під час війни. Загалом ці показники підкреслюють необхідність вдосконалення управлінських процесів для підвищення стабільності орендних надходжень до бюджету, а також адаптації планування орендної плати до економічних умов.

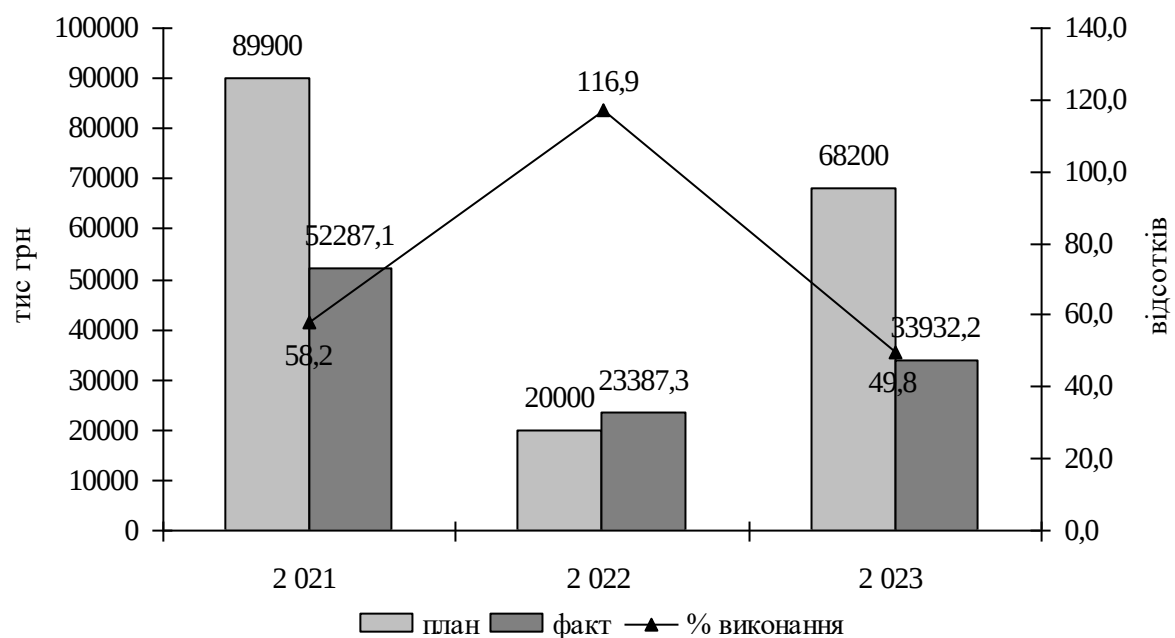


Рис. 2.6. Динаміка надходжень до бюджету м. Києва від орендної плати за користування об'єктами комунальної власності у 2021-2023 роках*

* Складено автором на основі [24; 25]

Надходження від відчуження майна, що знаходиться у комунальній власності, є важливим джерелом поповнення бюджету м. Києва, сприяючи забезпеченню фінансової самодостатності територіальної громади. Відчуження комунального майна включає продаж, приватизацію, передачу в оренду з подальшим викупом та інші форми реалізації майна, яке не є критичним для здійснення місцевих функцій.

Динаміка надходжень до бюджету м. Києва від відчуження майна комунальної власності у 2021-2023 роках демонструє стабільний рівень перевиконання запланованих показників (рис. 2.7). У 2021 році фактичні надходження становили 116,7% від запланованих, досягнувши 116,70 млн грн, що свідчить про ефективну реалізацію майна у комунальній власності. Подібна тенденція спостерігалась і в 2022 році, коли фактичні надходження склали 116,41 млн грн, або 116,4% від запланованого. У 2023 році заплановані надходження знизилися до 80,00 млн грн, і фактичні надходження становили 102,4% від цієї суми, досягнувши 81,92 млн грн.

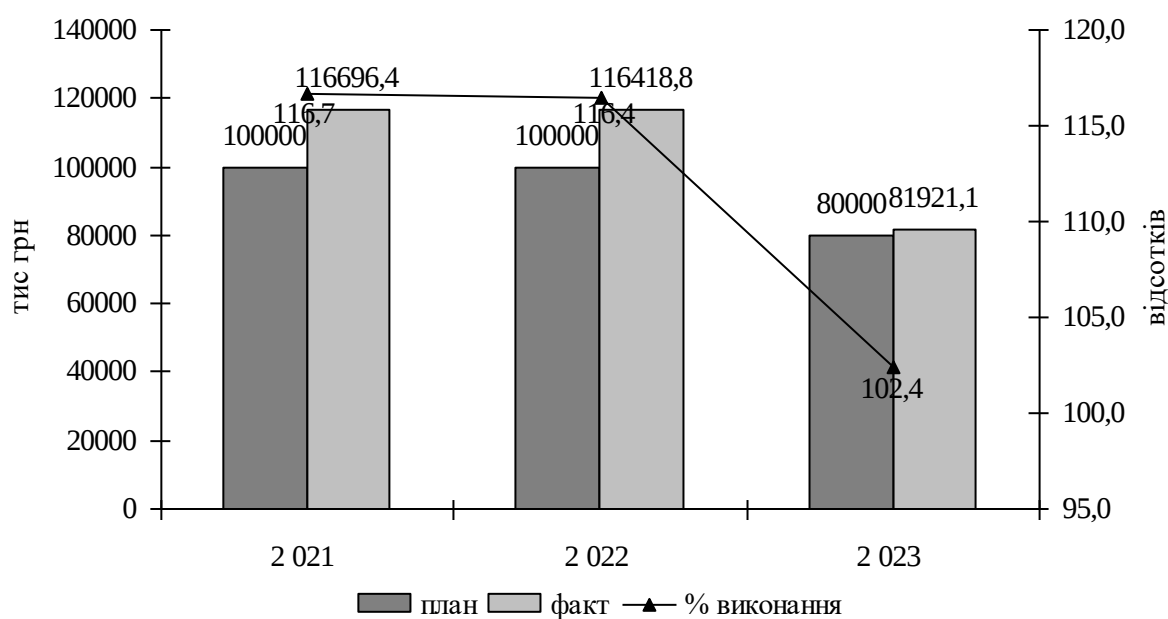


Рис. 2.7. Динаміка надходжень до бюджету м. Києва від відчуження майна, що знаходиться у комунальній власності, у 2021-2023 роках*

* Складено автором на основі [24; 25]

Таким чином, фінансова ефективність публічного управління об'єктами комунальної власності у м. Києві протягом 2021-2023 років демонструвала негативну динаміку. Незважаючи на незначне збільшення надходжень у 2022 році, суттєве зменшення показників у 2023 році вказує на зниження ролі управління комунальними активами у фінансуванні міського бюджету. Це вимагає вжиття заходів для поліпшення ефективності використання комунальної власності, оптимізації управлінських процесів і пошуку нових джерел доходів для бюджету міста.

РОЗДІЛ 3

ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

3.1. Проблемні аспекти публічного управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні

Актуальність проблем публічного управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні в Україні, зокрема у м. Києві, є надзвичайно високою через численні виклики, що виникають у процесі ефективного використання комунальних ресурсів і управління ними. Комунальна власність складає основну частину матеріальних і фінансових активів місцевих громад, і її ефективне управління безпосередньо впливає на якість життя населення, економічну стабільність та фінансову незалежність місцевих бюджетів.

Публічне управління об'єктами комунальної власності охоплює широкий спектр питань, таких як оренда і продаж комунального майна, управління майновими комплексами, визначення умов користування, а також фінансове планування та моніторинг ефективності використання таких ресурсів. У контексті сучасних реалій, у яких перебуває Україна, особливо в умовах фінансової кризи, війни та складної соціально-економічної ситуації, проблема ефективного використання комунальних активів стає надзвичайно важливою.

На наш погляд, публічне управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні в Україні, зокрема у м. Києві, стикається з низкою проблем, що впливають на ефективність використання комунальних активів.

Однією з головних проблем є недостатня прозорість і публічність у процесах управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні в Україні є однією з найсерйозніших проблем, яка обмежує ефективність використання комунальних ресурсів, сприяє розвитку корупційних ризиків та погіршує довіру громадян до органів місцевого самоврядування [7, с.277].

По-перше, процеси управління комунальними об'єктами, зокрема оренда,

продаж чи передача в тимчасове користування, часто здійснюються за закритими механізмами, що обмежує доступ громадськості та потенційних інвесторів до інформації. Наприклад, комунальне майно часто передається в оренду без проведення прозорих аукціонів або конкурсів, що створює умови для зловживань і неефективного використання майна. Відсутність відкритих і конкурентних процедур призводить до ситуацій, коли об'єкти комунальної власності здаються за заниженими цінами або навіть безкоштовно, що суттєво знижує доходи місцевих бюджетів.

По-друге, один з основних аспектів, що характеризує недосконале управління комунальними об'єктами, це наявність невизначеності у відносинах з орендарями чи покупцями майна. Протягом тривалого часу в Україні не було чітко визначено механізм публічного моніторингу виконання умов договорів оренди чи продажу майна. Багато орендарів користуються об'єктами комунальної власності без належного нагляду, не виконуючи зобов'язання щодо ремонту, утримання майна або навіть сплати орендних платежів, що веде до значних фінансових втрат для місцевих бюджетів. Водночас суспільство не має можливості контролювати ці процеси через брак публічної інформації.

По-третє, важливим моментом є обмежений доступ до даних про об'єкти комунальної власності, їхню оцінку, умови оренди та інші важливі аспекти. Зазвичай органи місцевого самоврядування не публікують повну інформацію про майно, яке належить громадам, а також не забезпечують належний контроль за його використанням. Це призводить до зловживань і корупційних схем, зокрема, коли рішення щодо управління майном приймаються без участі громадськості та за відсутності об'єктивної оцінки вартості та ефективності використання об'єктів. Прозорість у цій сфері забезпечила б можливість для громадян, журналістів і аналітиків здійснювати моніторинг та виявляти можливі порушення чи неефективне використання ресурсів [20, с.17].

По-четверте, низька прозорість у процесах управління комунальним майном створює сприятливе середовище для корупційних ризиків. Існують численні випадки, коли рішення щодо розподілу або продажу комунального майна приймаються за непрозорими схемами або через особисті зв'язки, що

призводить до неефективного використання ресурсів і втрат для місцевих бюджетів. Крім того, відсутність чітких механізмів контролю та звітності дозволяє органам місцевого самоврядування приховувати реальні масштаби розпорядження майном, а також обмежує можливості для суспільного контролю.

По-п'яте, незважаючи на те, що в Україні існують механізми контролю за використанням комунального майна, часто вони не реалізуються належним чином. Відсутність незалежного аудиту, ефективного внутрішнього контролю та регулярного моніторингу за станом об'єктів комунальної власності сприяє непрозорості управлінських процесів. Невизначеність щодо того, хто відповідає за ефективність використання майна, і слабкість контролю з боку громадськості та державних органів дозволяють зменшити ефективність управління і знижують доходи місцевих бюджетів [14].

По-шосте, часто управління об'єктами комунальної власності здійснюється без належної участі громадськості, місцевих організацій та бізнесу. Важливі рішення, які стосуються майна громади, ухвалюються без публічного обговорення, що обмежує можливості для залучення альтернативних ідей, інвестицій або консультацій щодо найефективнішого використання цього майна. Такий підхід не тільки знижує ефективність управління, але й ставить під сумнів легітимність рішень, оскільки громадськість не має змоги впливати на процеси прийняття важливих рішень.

Ще однією серйозною проблемою у публічному управлінні об'єктами комунальної власності є обмежена фінансова незалежність українських місцевих громад, яка обмежує їхні можливості для реалізації заходів, спрямованих на розвиток комунальної інфраструктури та покращення послуг для мешканців. Так, у м. Києві суттєві частки доходів комунальних підприємств використовуються для покриття операційних витрат або обслуговування боргів, що зменшує обсяги ресурсів, доступних для інвестицій у розвиток міської інфраструктури або модернізацію об'єктів.

Місцеві бюджети часто залежать від дотацій та субвенцій з державного бюджету, що обмежує їхню фінансову самостійність і створює залежність від

центральної влади. Така ситуація не тільки ускладнює довгострокове планування та інвестиції у розвиток комунальної інфраструктури, але й перешкоджає оперативному вирішенню місцевих проблем.

Фінансова залежність також відображається на можливостях управління об'єктами комунальної власності. Через обмежені ресурси громади не завжди можуть забезпечити належний стан таких об'єктів, здійснювати їхню модернізацію, капітальний ремонт чи покращення. Нестача фінансування також стримує впровадження інноваційних проєктів, спрямованих на енергоефективність, оптимізацію ресурсів та розвиток комунальних послуг, що могло б покращити якість життя мешканців і підвищити інвестиційну привабливість громади.

Крім того, місцеві органи самоврядування часто стикаються з викликами при залученні додаткових коштів через механізми партнерства з приватним сектором, оскільки відсутність стабільної фінансової бази створює додаткові ризики для інвесторів. В результаті, територіальні громади мають обмежені можливості для реалізації проєктів з реконструкції та розвитку інфраструктури або комунальних послуг, що негативно впливає на рівень і доступність послуг для населення [15, с.162].

Низька якість управління комунальними підприємствами також є актуальною проблемою у публічному управлінні об'єктами комунальної власності на місцевому рівні в Україні. Комунальні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні житлово-комунальних, транспортних та інших послуг для населення, однак їхня діяльність часто страждає через слабе управління, що призводить до низької ефективності та значних фінансових втрат. Проблеми низької якості управління комунальними підприємствами проявляються у недостатній прозорості фінансової діяльності, обмеженій професійній підготовці менеджменту, а також у відсутності стратегічного планування та моніторингу результатів.

Неефективне управління часто призводить до того, що комунальні підприємства працюють збитково або з мінімальними прибутками, а кошти, які могли б бути інвестовані у модернізацію чи покращення послуг,

використовуються нераціонально. Це також обмежує можливості розвитку інфраструктури та запровадження інноваційних рішень, які могли б підвищити якість послуг і зменшити витрати. Важливою проблемою є й те, що багато комунальних підприємств не мають належної системи контролю за витратами, а також чітких механізмів звітності перед громадою, що ускладнює оцінку їхньої ефективності.

Крім того, у багатьох випадках менеджмент комунальних підприємств не володіє достатнім рівнем компетентності в сфері управління та фінансів, що призводить до низької здатності приймати обґрунтовані стратегічні рішення, залучати інвестиції та оптимізувати роботу підприємства. Часто відсутність кваліфікованих кадрів або їхнє призначення на підставі політичних мотивів, а не професійних якостей, посилює проблеми управління та знижує ефективність використання комунальної власності [3, с.48].

Недостатній розвиток механізмів залучення інвестицій у модернізацію об'єктів комунальної власності є значною проблемою на місцевому рівні в Україні. Об'єкти комунальної інфраструктури, такі як дороги, системи водопостачання, тепломережі та інші житлово-комунальні послуги, потребують значних інвестицій для оновлення та відповідності сучасним стандартам ефективності й безпеки. Однак відсутність налагоджених механізмів для залучення зовнішніх інвестицій обмежують розвиток цієї сфери.

Основними бар'єрами для інвестицій є низький рівень привабливості об'єктів комунальної власності, який часто пов'язаний з непрозорістю управління та слабкою звітністю комунальних підприємств. Також існує недостатньо розвинена нормативно-правова база для реалізації публічно-приватного партнерства та інших інвестиційних механізмів, які дозволяють інвесторам брати участь у фінансуванні модернізації об'єктів. У багатьох громадах бракує кваліфікованих спеціалістів, які б могли ефективно формувати й реалізовувати інвестиційні проєкти, зокрема за участю приватних партнерів.

Крім того, обмеження в доступі до фінансових інструментів, таких як кредити чи гранти, також гальмують розвиток комунальної інфраструктури. Без

механізмів стимулювання інвесторів і чіткого розподілу ризиків, місцеві громади зазнають труднощів у залученні капіталу, необхідного для оновлення та оптимізації ресурсів.

Нестача якісної інвентаризації та обліку об'єктів комунальної власності є важливою проблемою, яка ускладнює процеси планування та прийняття рішень на місцевому рівні в Україні. Комунальні об'єкти – від інфраструктури до нерухомого майна – часто не мають належного обліку, що призводить до нечіткості в даних про їхній стан, вартість, ефективність використання та потребу в модернізації. Це стає бар'єром для ефективного управління активами громади, адже відсутність детальної інформації обмежує можливості місцевих органів влади у визначенні напрямків розвитку та оптимізації витрат.

Недоліки в обліку також створюють ризик неправомірного використання комунального майна, оскільки без систематичного моніторингу та актуальної інвентаризації значно ускладнюється контроль за доступністю і використанням активів. Зокрема, це може призводити до втрат доходів від оренди, зменшення інвестиційної привабливості та навіть втрати частини власності.

Крім того, неякісна інвентаризація ускладнює планування бюджету та створення реалістичних прогнозів щодо потенційних надходжень від управління комунальними об'єктами. Без повних даних про обсяг та стан майна важко розробляти ефективні програми модернізації та підтримки комунальної інфраструктури, що обмежує здатність громад забезпечувати високий рівень послуг для мешканців [1, с.50].

Таким чином, проблеми публічного управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні в Україні, зокрема у м. Києві, мають комплексний характер і потребують системних змін для підвищення ефективності, прозорості та фінансової стабільності місцевих бюджетів. Це передбачає необхідність розробки нових стратегічних підходів до управління комунальними активами, вдосконалення нормативно-правової бази, запровадження сучасних механізмів моніторингу й оцінювання, а також залучення інвестицій і підвищення прозорості процедур оренди та відчуження майна.

3.2. Шляхи вирішення проблем публічного управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні

Вирішення проблем публічного управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні в Україні є важливою умовою для забезпечення сталого розвитку територіальних громад, покращення якості послуг для мешканців та підвищення ефективності використання ресурсів. Ефективне вирішення цих питань дозволить місцевим громадам мати чітке уявлення про свої активи, що є важливим для стратегічного планування й ухвалення обґрунтованих рішень щодо використання ресурсів.

Для підвищення прозорості та публічності управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні в Україні необхідно впроваджувати комплексні та систематичні підходи, які забезпечуватимуть підзвітність і відкритість влади перед громадою. Ми пропонуємо ключові напрями, які можуть суттєво покращити ситуацію:

1. Створення відкритих реєстрів комунального майна. Першочерговим кроком є створення та підтримка відкритих електронних реєстрів комунального майна, де доступна повна інформація про всі об'єкти комунальної власності: їхнє місцезнаходження, балансова вартість, стан, орендні чи продажні угоди, та цільове використання. Такі реєстри дозволяють уникнути приховування інформації та зловживань у розпорядженні комунальним майном, даючи громадянам доступ до повної інформації про активи, що належать територіальній громаді.

2. Забезпечення регулярного громадського інформування та консультацій. Налагодження якісної комунікації з громадою є критичним для забезпечення відкритості процесів управління. Місцеві органи влади повинні регулярно інформувати громадян про стан, вартість та плани управління комунальним майном. Важливо організовувати громадські слухання та консультації з мешканцями під час прийняття рішень щодо відчуження чи передачі в оренду майна. Громадські обговорення допомагають знизити недовіру та залучити мешканців до прийняття рішень, що сприяє підвищенню соціальної

відповідальності управлінців [13, с.198].

3. Впровадження незалежного громадського контролю. Для зниження корупційних ризиків і забезпечення підзвітності варто залучати представників громадських організацій, експертів та незалежних активістів до моніторингу процесів управління комунальною власністю. Створення наглядових рад або залучення громадських радників допоможе у проведенні незалежних аудитів та регулярних перевірок ефективності управління активами, а також у виявленні можливих зловживань і проблемних питань.

4. Підвищення кваліфікації відповідальних працівників. Суттєву роль у забезпеченні прозорості та публічності відіграє професійний рівень кадрів, які займаються управлінням комунальними активами. Важливо проводити регулярні навчальні програми для місцевих чиновників, включаючи тренінги з питань відкритості, антикорупційної діяльності та сучасних методів управління публічними активами. Знання і навички співробітників сприятимуть підвищенню ефективності їхньої діяльності та відповідальності перед громадою.

5. Публічні звіти та фінансова прозорість. Місцеві органи влади повинні регулярно оприлюднювати звіти про результати управління комунальною власністю, у тому числі щодо фінансових показників та надходжень від оренди чи продажу майна. Це дозволить громадянам, підприємствам та громадським організаціям перевіряти результати діяльності управлінців, виявляти недоліки в управлінні та відстежувати, як використовуються кошти, отримані від розпорядження майном громади.

6. Використання механізмів громадського бюджету. Щоб підвищити прозорість та залученість громадян, можна використовувати інструменти громадського бюджету, які дозволяють громаді брати безпосередню участь у виборі пріоритетів витрат з бюджету, у тому числі щодо управління комунальними об'єктами. Це може стати потужним інструментом залучення громадян до процесу прийняття рішень та підвищення довіри до місцевої влади.

У підсумку, підвищення прозорості та публічності управління об'єктами комунальної власності потребує реалізації комплексної системи заходів, спрямованих на створення умов для відповідальної, відкритої та ефективної

взаємодії між владою та громадою. Такі дії сприятимуть покращенню якості управління, підвищенню довіри громадян до місцевих органів влади та забезпеченню раціонального використання ресурсів територіальних громад.

Проблема обмеженої фінансової незалежності українських місцевих громад є однією з головних перешкод для ефективного управління та розвитку об'єктів комунальної власності. Брак фінансових ресурсів обмежує можливості територіальних громад не лише в утриманні об'єктів комунальної інфраструктури, а й у їхній модернізації та розширенні, що впливає на якість послуг для мешканців. Ми вважаємо, що для забезпечення сталого розвитку громад і підвищення рівня фінансової автономії необхідно реалізувати кілька важливих напрямів, які сприятимуть розширенню джерел доходів місцевих бюджетів і раціональному використанню комунального майна.

По-перше, необхідне розширення податкової бази на місцевому рівні. Фінансова незалежність громад залежить від наявності стабільних джерел надходжень до бюджету. Одним із шляхів досягнення цього є розширення податкової бази шляхом запровадження місцевих податків і зборів, зокрема через покращення збору податків на нерухомість, землю, транспорт тощо. Крім того, громади можуть запроваджувати інструменти заохочення до прозорої сплати податків і ефективніше контролювати діяльність суб'єктів господарювання, що сприятиме зростанню надходжень до бюджету [9].

По-друге, доцільною є реформа міжбюджетних трансфертів. Значна частина доходів місцевих громад сьогодні формується за рахунок міжбюджетних трансфертів, які надаються з державного бюджету. Проте цей механізм потребує вдосконалення, оскільки громади нерідко стикаються з недостатністю коштів навіть для фінансування базових потреб. Реформування системи міжбюджетних відносин має включати вдосконалення алгоритмів розподілу субвенцій та дотацій, щоб забезпечити прозорість та рівномірний доступ до фінансових ресурсів. Більше того, громади повинні отримати можливість самостійно визначати пріоритети витрат з отриманих коштів, що підвищить їхню фінансову гнучкість та сприятиме реалізації місцевих ініціатив.

По-третє, потрібен розвиток грантових програм і міжнародна допомога.

Для покращення фінансової незалежності місцевих громад важливо використовувати можливості залучення грантових коштів від міжнародних організацій, фондів та урядів інших країн. Громади можуть отримувати цільове фінансування для реалізації проєктів розвитку, таких як модернізація об'єктів інфраструктури, побудова нових комунальних закладів або розвиток систем енергоефективності.

Вирішення проблеми низької якості управління комунальними підприємствами на місцевому рівні в Україні є нагальним завданням для забезпечення ефективного використання ресурсів громад, надання якісних послуг населенню та забезпечення стабільності й розвитку місцевої економіки. Для розв'язання цієї проблеми, на нашу думку, потрібен комплексний підхід, що охоплює кілька напрямів:

1. Підвищення професіоналізму управлінського персоналу. Однією з головних причин низької ефективності комунальних підприємств є недостатня компетентність їх керівників та управлінців, які часто призначаються за політичними, а не професійними критеріями. Тому важливою умовою підвищення якості управління є впровадження прозорих і професійних конкурсів на посади керівників комунальних підприємств, де ключовими критеріями будуть досвід, знання та компетенції в управлінні та фінансах. Також слід забезпечити регулярне підвищення кваліфікації менеджерів через навчальні програми, тренінги та участь у фахових конференціях [37, с.100].

2. Впровадження системи моніторингу та контролю. Ефективне управління комунальними підприємствами передбачає чітку систему контролю за результатами діяльності підприємства. Важливо запровадити систему моніторингу фінансових та операційних показників, яка дозволить своєчасно виявляти проблеми та оперативно реагувати на них. Система контролю має бути орієнтована на постійний аудит діяльності, прозорість фінансової звітності та доступність результатів для місцевої влади і громадськості. Такий підхід дозволить не лише підвищити відповідальність керівництва підприємств, але й сприятиме підвищенню довіри населення до комунального сектору.

3. Запровадження сучасних технологій і підходів до управління. Інновації

у сфері управління та інформаційні технології є необхідними для модернізації комунальних підприємств. Впровадження електронних систем управління підприємством, автоматизації процесів та використання для аналізу споживчих потреб дозволить підвищити операційну ефективність підприємств. Також важливо застосовувати сучасні підходи до управління, такі як менеджмент на основі показників ефективності, що дозволить керівникам концентрувати зусилля на досягненні ключових результатів, а також аналізувати та планувати діяльність підприємства на основі даних.

4. Мотивація і стимулювання ефективної роботи працівників. Для досягнення високих показників діяльності комунальних підприємств необхідно впроваджувати систему мотивації та заохочення для співробітників. Це може бути як матеріальне стимулювання, так і кар'єрне зростання для тих, хто досягає високих результатів. Запровадження системи оцінки результатів роботи працівників дозволить формувати персональну відповідальність за виконання завдань та сприятиме зростанню продуктивності праці.

5. Оптимізація витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Комунальні підприємства часто страждають від нерационального використання ресурсів, що призводить до підвищення витрат та збільшення боргового навантаження. Для вирішення цього питання важливо провести аудит ресурсів та оптимізувати витрати шляхом запровадження енергоефективних технологій, скорочення непотрібних адміністративних витрат, а також зменшення втрат у виробничих процесах. Це сприятиме зменшенню собівартості послуг і підвищенню конкурентоспроможності підприємств [23, с.105].

Для вирішення проблеми недостатнього залучення інвестицій у модернізацію об'єктів комунальної власності необхідно впроваджувати низку заходів, що, на наш погляд, включають:

1. Розвиток публічно-приватного партнерства. Одним з найефективніших механізмів залучення інвестицій є публічно-приватне партнерство. Цей інструмент дозволяє поєднати державні та приватні ресурси для спільного фінансування та управління об'єктами комунальної власності. У межах публічно-приватного партнерства приватні компанії беруть на себе

фінансування та управління проектами, а місцеві органи влади надають

2. Залучення міжнародних інвесторів та фінансових установ. Інвестиції з боку міжнародних фінансових організацій, таких як Світовий банк, Європейський інвестиційний банк та інші міжнародні інститути, можуть стати потужним джерелом фінансування для модернізації комунальної інфраструктури. Для цього важливо активно залучати міжнародні гранти та кредити, що надаються на вигідних умовах для фінансування великих інфраструктурних проектів.

3. Модернізація фінансових інструментів для залучення інвестицій. Для ефективного залучення інвестицій необхідно розробити нові фінансові інструменти, такі як муніципальні облігації, які дозволяють місцевим органам влади залучати кошти на ринку капіталу. Муніципальні облігації – це інструмент, через який місцеві бюджети можуть отримувати фінансування для розвитку комунальної інфраструктури та об'єктів власності.

4. Розвиток регіональних інвестиційних платформ. Регіональні інвестиційні платформи є інструментом для стимулювання інвестиційної активності на місцевому рівні. Такі платформи можуть бути створені на основі місцевих бізнес-інкубаторів, інвестиційних агентств або регіональних фондових бірж. Вони мають за мету з'єднувати місцеві органи влади, інвесторів і підприємців, створюючи спільні інтереси для інвестування в розвиток інфраструктури [31, с.42].

5. Покращення інвестиційного клімату на місцевому рівні. Залучення інвестицій також вимагає розвитку сприятливого інвестиційного клімату. Місцеві органи влади повинні працювати над покращенням бізнес-середовища, знижуючи бюрократичні бар'єри, спрощуючи процедури отримання дозволів та ліцензій, а також створюючи сприятливі умови для бізнесу.

Для вирішення проблеми нестачі якісної інвентаризації та обліку об'єктів комунальної власності необхідно впроваджувати сучасні методи та механізми обліку, а також забезпечити відповідні законодавчі та організаційні зміни:

1) впровадження сучасних інформаційних систем для обліку: які дозволяють: автоматизувати процес збору та обробки даних про комунальні

об'єкти, зберігати актуальну інформацію про стан майна, проведені ремонти, витрати на утримання та плановані дії щодо його модернізації, створити єдину базу даних, до якої матимуть доступ усі відповідальні органи влади, що дозволить швидко реагувати на зміни в управлінні майном;

2) проведення регулярної інвентаризації об'єктів комунальної власності, яка повинна включати: визначення фактичного стану об'єктів комунальної власності, оцінку їх ринкової вартості, що допоможе в подальшому плануванні бюджету та розподілі фінансових ресурсів, виявлення проблемних об'єктів, що потребують ремонту або модернізації, а також можливості їх приватизації або передачі в оренду для підвищення ефективності використання [36, с.160];

3) залучення незалежних оцінювачів і аудиторів, що дозволить підвищити довіру до результатів інвентаризації з боку громадськості, місцевих органів влади та потенційних інвесторів, зробити процес обліку більш прозорим і запобігти можливим зловживанням з боку органів управління, забезпечити регулярне оновлення оцінки вартості комунальних об'єктів, що дозволяє коригувати бюджетні витрати та ефективніше управляти ресурсами.

4) покращення взаємодії між органами місцевого самоврядування та іншими державними установами, що дозволить: обмінюватися необхідною інформацією та забезпечити координацію дій при плануванні та реалізації проектів, забезпечити узгодженість облікових стандартів та вимог щодо зберігання інформації про майно, впроваджувати спільні рішення щодо управління комунальними об'єктами, що потребують ремонту чи модернізації.

Таким чином, для вирішення проблем публічного управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні в Україні необхідно впровадити ефективні механізми управління, які дозволить підвищити ефективність використання комунального майна, полегшити планування та прийняття рішень, а також забезпечити сталий розвиток місцевої інфраструктури..

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретико-прикладних засад публічного управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні в Україні зроблено такі висновки:

1. Обґрунтовано, що публічне управління об'єктами комунальної власності є ключовим елементом розвитку та ефективного функціонування територіальних громад, оскільки воно забезпечує раціональне використання майна громади для досягнення суспільних цілей. Сутність цього управління полягає в забезпеченні максимальної вигоди для громади від використання комунальних ресурсів, де основними функціями є планування, організація, моніторинг, фінансове забезпечення, а також контроль і звітність щодо управління майном. Відповідальне публічне управління сприяє стабільному розвитку інфраструктури, підтримці надання якісних послуг, соціальній інтеграції та підвищенню якості життя мешканців. Характерні ознаки публічного управління включають прозорість, підзвітність, орієнтованість на потреби громади та забезпечення балансу між економічною ефективністю і соціальною цінністю об'єктів комунальної власності. Завдяки цим ознакам та функціям, управління комунальною власністю стає інструментом для стійкого розвитку громад, забезпечення їх фінансової автономії, а також для залучення інвестицій, що сприяють економічному та культурному процвітанню на місцевому рівні.

2. З'ясовано, що принципи публічного управління комунальною власністю охоплюють законність, ефективність, участь громади, прозорість і підзвітність, ефективність, інноваційність і розвиток, відповідальність і соціальну спрямованість, що забезпечує належне використання майна в інтересах громади. Методи управління включають адміністративні, економічні, інформаційні та соціальні підходи, що дають можливість адаптувати стратегії до конкретних потреб місцевої громади, підвищувати фінансову стійкість, залучати інвестиції та покращувати якість послуг. Форми управління охоплюють безпосереднє та опосередковане управління. Застосування цих принципів, методів і форм

дозволяє місцевим громадам знаходити баланс між економічною вигодою, соціальними пріоритетами та відповідальністю перед суспільством, сприяє сталому розвитку, підвищує ефективність використання комунальної власності та покращує якість життя мешканців.

3. Стан публічного управління об'єктами комунальної власності в м. Києві у 2021-2023 роках характеризується помітним розвитком і системними зусиллями щодо підвищення ефективності управління майном громади. Державна реєстрація речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень здійснювалась із акцентом на прозорість, що дозволило зберегти облік комунального майна та захистити його від несанкціонованого використання. Управління корпоративними правами територіальної громади в господарських товариствах відзначилось активною участю у розподілі дивідендів та ефективним контролем часток громади у капіталі таких підприємств, як «Київводоканал» та «Київгаз». Водночас, надання в оренду нежитлових приміщень забезпечило значний дохід, незважаючи на деякі коливання у кількості договорів оренди та площі об'єктів. Приватизація комунальної власності через електронні аукціони підвищила рівень відкритості та дозволила залучити додаткові кошти для міського бюджету. Окрім того, контроль та координація діяльності комунальних підприємств міста дозволили підтримувати їх стабільне функціонування, хоча скорочення чисельності персоналу та зміни у фінансових показниках підприємств вказують на необхідність подальших кроків у підвищенні їх рентабельності.

4. Фіскальна ефективність публічного управління об'єктами комунальної власності у м. Києві у 2021-2023 роках виявляє важливі тенденції щодо різних джерел надходжень до місцевого бюджету. Надходження частини чистого прибутку комунальних унітарних підприємств демонстрували нестабільність, зокрема у 2023 році, коли фактичні надходження склали лише 94,4 тис. грн, що суттєво відрізняється від попередніх років та свідчить про необхідність підвищення ефективності комунальних підприємств або зміни підходів до управління їхніми фінансовими ресурсами. Надходження від орендної плати за

користування цілісним майновим комплексом і іншим комунальним майном також коливалися, досягаючи максимуму у 2022 році з фактичним виконанням на рівні 116,9%. Це свідчить про значний вплив економічних умов та ринкового попиту на оренду комунальних об'єктів, що необхідно враховувати для стабілізації надходжень у майбутньому. Відчуження комунального майна показало найвищу стабільність і ефективність у виконанні запланованих показників, зокрема у 2021 та 2022 роках, коли фактичні надходження перевищували план на 16-17%. Таким чином, фінансова ефективність управління об'єктами комунальної власності у Києві є залежною від типу джерела надходжень, загального економічного стану та рівня контролю за діяльністю підприємств, що потребує комплексного підходу для посилення стабільності бюджетних надходжень.

5. Управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні в Україні стикається з низкою значних проблем, що обмежують ефективне використання ресурсів та можливості місцевого розвитку. Однією з основних проблем є недостатня прозорість і публічність у процесах управління майном, що ускладнює доступ громади до інформації про використання комунальних об'єктів, призводить до втрат потенційних доходів та підриває довіру мешканців до влади. Додатково, обмежена фінансова незалежність місцевих громад заважає їм реалізовувати заходи для підтримки та розвитку комунальної інфраструктури, а також покращувати якість послуг для населення. Водночас, слабка інвентаризація та облік комунальних об'єктів стають бар'єром для стратегічного планування, оскільки органи управління часто не мають чіткої інформації про кількість та стан активів. Проблемою також є низька якість управління комунальними підприємствами, що інколи працюють неефективно та спричиняють фінансові втрати. Недостатній розвиток механізмів залучення інвестицій у модернізацію об'єктів комунальної власності обмежує можливості для їх оновлення та покращення. Подолання цих проблем є критично важливим для досягнення сталого розвитку громад та забезпечення належного рівня послуг, що відповідатиме потребам і очікуванням мешканців.

6. Доведено, що вирішення проблем публічного управління об'єктами комунальної власності на місцевому рівні в Україні вимагає комплексного підходу, спрямованого на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності цих процесів. Проблеми, такі як недостатня фінансова незалежність громад, обмежений доступ до інвестицій, відсутність якісної інвентаризації активів та низька якість управління комунальними підприємствами, потребують скоординованих зусиль на законодавчому, адміністративному та управлінському рівнях. Першочерговими завданнями є вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює управління комунальною власністю, розвиток механізмів публічно-приватного партнерства, прозора система обліку та звітності для комунальних активів, а також посилення ролі громад у прийнятті рішень щодо управління майном. Важливим аспектом також є впровадження сучасних технологій, що дозволяють ефективніше контролювати об'єкти комунальної власності, автоматизувати звітність і забезпечити відкритий доступ до інформації для громадян. Такий підхід дозволить не лише підвищити фінансову ефективність управління комунальною власністю, а й створити умови для залучення інвестицій, підтримки інфраструктурних проектів та покращення якості життя мешканців на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белов Д. М., Новак О. О. Розпорядження комунальним майном за законодавством України: окремі теоретико-правові питання. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2021. №4. С. 48-51.
2. Борсук Н. Я. Адміністративні та соціально-психологічні методи управління об'єктами комунальної власності. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2016. Вип. 5. С. 51-54.
3. Борсук Н. Я. Комунальні підприємства як об'єкти управління комунальною власністю. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки*. 2016. Вип. 6(2). С. 46-49.
4. Борсук Н. Я. Методи управління комунальною власністю: організаційні та економічні прояви. *Форум права*. 2016. №4. С. 41–45.
5. Борсук Н. Я. Організаційно-правове забезпечення управління комунальною власністю в Україні : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2019. 486 с.
6. Борсук Н. Я. Правові засади методології управління об'єктами комунальної власності. *Право і суспільство*. 2016. №5(2). С. 20-25.
7. Борсук Н. Я. Проблеми ефективного управління комунальною власністю в Україні. *Наука і правоохорона*. 2016. №3. С. 275-280.
8. Бочі А., Шубіна О., Козіна В. та ін. Інструменти управління майном комунальної власності територіальної громади : посібник. Київ : Агентство США з міжнародного розвитку, 2020. 172 с.
9. Бурик З. М., Савостенко Т. О. Зарубіжний досвід публічного управління комунальною власністю територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. №6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_6_6 (дата звернення: 30.10.2024).
10. Волошенко О. О., Діденко Є. О. Підвищення ефективності управління муніципальною власністю. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. №2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031> (дата звернення:

30.10.2024).

11.Гуськова І. Б. Система управління комунальною власністю. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. №1. С. 162-169.

12.Гуськова І. Б. Система управління комунальною власністю. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 35. С. 229-235.

13.Дерун Т. М. Залучення громадян до управління комунальною власністю територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №18. С. 195-200.

14.Дерун Т. М. Контроль як складова процесу управління комунальною власністю територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_9_18 (дата звернення: 30.10.2024).

15.Дехтяренко Ю. Ф. Законодавство щодо управління комунальною власністю територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №14. С. 159-165.

16.Дехтяренко Ю. Ф. Модернізація механізмів оренди майна комунальної власності під впливом становлення транспарентного публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №17. С. 118-126.

17.Дрогобецький І. І. Технології управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування : дис. ... д-ра філософії : 073 – менеджмент. Тернопіль, 2023. 304 с.

18.Єсіна В. О., Матвєєва Н. М., Колінько М. В. Ефективне управління комунальною власністю територіальної громади. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2022. №2. С. 29-35.

19.Коханій М. С. Стан та напрями удосконалення нормативно-правового регулювання управління комунальною власністю територіальних громад в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №17. С. 135-143.

20.Кустовська О. В., Франчук Д. О. Елементи механізму управління землями державної та комунальної власності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. №2. С. 16-19.

21.Мамонова В. В., Сердюкова О. Є. Публічне управління комунальною власністю громад: проблема забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_7_3 (дата звернення: 30.10.2024).

22.Мельник О. Г., Сімакова С. І. Комунальна власність як матеріальна основа для добробуту територіальної громади в умовах сталого регіонального розвитку в Україні. *Право та державне управління*. 2019. №1. Т. 2. С. 134-139.

23.Обушна Н. І. Проблеми управління комунальною власністю територіальних громад України в умовах формування громадянського суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №17. С. 101-107.

24.Офіційний портал Києва. URL: https://kyivcity.gov.ua/publiczna_informatsiia_Tag_166122/?title=&dt1=18.04.2008&dt2=09.11.2024&tag=0&cat=0# (дата звернення: 30.10.2024).

25.Офіційний сайт Департаменту комунальної власності м. Києва. URL: <https://gukv.gov.ua/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/> (дата звернення: 30.10.2024).

26.Попова К. Г. Категоріальні аспекти управління комунальною власністю громад та їхніх об'єднань. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 3. С. 49-56.

27.Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень : Закон України від 01.07.2004 р. №1952-IV. Дата оновлення: 08.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1952-15#Text> (дата звернення: 30.10.2024).

28.Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. №280/97-ВР. Дата оновлення: 30.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.10.2024).

29.Про право комунальної власності та управління об'єктами права комунальної власності : проєкт Закону України. <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/pt/reports.leftcol?ptid=2790> (дата звернення:

30.10.2024).

30.Романова Н. Г. Оптимізація управління комунальною власністю територіальних громад в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. №1. С. 157-162.

31.Сердюкова О. Є. Управління об'єктами права комунальної власності: інноваційний підхід. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 2. С. 37-45.

32.Скляренко І. Поняття, ознаки та види комунальної власності як виду публічного майна. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. №2. С. 77-82.

33.Скляренко І. В., Соболев Є. Ю. Особливості управління комунальною власністю як предмету публічно-правових спорів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. №3. С. 265-269.

34.Сментина Н. В. Характеристика системи управління комунальною власністю в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. №2. Т. 1. С. 47-50.

35.Соболев Є. Ю. Управління комунальною власністю як передумова виникнення публічно-правових спорів. *Наукові записки ЦДПУ. Серія: Право*. 2020. Вип. 9. С. 84-88.

36.Федоришин В. С. Вдосконалення управління потенціалом комунальної власності як основи соціального розвитку територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. №6. С. 157-162.

37.Шкільняк М. М. Критерії ефективного управління комунальною власністю територіальних громад. *Інноваційна економіка*. 2018. №1-2. С. 96-102.

38. Шкільняк М., Васіна А., Монастирський Г., Августин Р., Дудкіна О. Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 210-215.

39.Щербина В., Боднар Т. Управління майном: поняття та зміст. *Університетські наукові записки*. 2020. Т. 19. №1 (73). С. 6-17.

