

**Антоніна ГОНЧАРУК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ  
Науковий керівник – Михайло ШКІЛЬНЯК, д-р. екон. наук,  
професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ВЛАСНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

В умовах децентралізації та системних економічних викликів власність громади виступає не лише матеріальною основою її життєдіяльності, а й стратегічним ресурсом розвитку. За цих умов перед територіальними громадами постає необхідність пошуку нових підходів до ефективного використання майна, що потребує чіткого обґрунтування процесів реформування, приватизації, оренди чи корпоратизації. Потреба у науковому обґрунтуванні підходів до управління трансформацією власності підсилюється дефіцитом місцевих бюджетів та необхідністю залучення додаткових інвестиційних чи грантових ресурсів, що потребує вироблення дієвих управлінських механізмів. У процесі управління трансформацією комунальним майном територіальної громади важливо забезпечити баланс між економічною вигодою від використання майна та соціальними інтересами мешканців громади, запобігаючи втраті стратегічно важливих об'єктів інфраструктури.

Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» 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, корпоративні права в юридичних особах, у тому числі банках, страхових компаніях чи інших господарських товариствах, майно житлового фонду, нежитлові приміщення, заклади культури, освіти, спорту, охорони здоров'я, науки, соціального обслуговування та інше майно і майнові права, рухомі

та нерухомі об'єкти, визначені відповідно до закону як об'єкти права комунальної власності, а також кошти, отримані від їх відчуження» [1]. Водночас, у законодавстві прописано, що «органи місцевого самоврядування від імені та в інтересах територіальних громад відповідно до закону здійснюють правочинності щодо володіння, користування та розпорядження об'єктами права комунальної власності» [1]. Тобто, комунальна власність є правом територіальної громади володіти, користуватися та розпоряджатися належним їй майном на власний розсуд і в своїх інтересах. Також у законодавстві є норма, яка визначає, що «підставою для набуття права комунальної власності є передача майна територіальним громадам безоплатно державою, іншими суб'єктами права власності, а також майнових прав, створення, придбання майна органами місцевого самоврядування в порядку, встановленому законом» [1].

З огляду на децентралізацію громади отримали як більше майна, так і більше прав щодо розпорядження ним. Загалом власність територіальної громади включає рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, землю, природні ресурси та об'єкти інфраструктури, які належать мешканцям села, селища чи міста.

Трансформація власності територіальної громади за своїм змістом є процесом зміни правового статусу майна, форми його володіння, користування або управління з метою підвищення економічної ефективності цих активів.

Однією з найбільш поширених форм трансформації на сьогодні є приватизація, яка полягає у відчуженні комунального майна на користь приватних осіб чи компаній, що дозволяє громаді отримати одноразовий дохід та позбутися витрат на утримання нерентабельних об'єктів. Альтернативною формою є оренда, яка дозволяє зберегти право власності за громадою, отримуючи при цьому регулярні надходження до бюджету та залучаючи приватний бізнес до експлуатації майна.

Сучасні підходи до управління також передбачають складніші форми трансформації, такі як корпоратизація та використання

інструментів публічно-приватного партнерства. «Корпоратизація передбачає перетворення комунальних підприємств у господарські товариства, де єдиним акціонером залишається громада, що надає управлінню гнучкості та комерційної орієнтованості» [2]. Концесія та спільна діяльність дозволяють залучати інвестиції у великі інфраструктурні об'єкти (водоканали, тепломережі), де приватний партнер бере на себе зобов'язання з модернізації в обмін на право управління об'єктом протягом тривалого часу.

У процесі управління трансформацією власності територіальної громади стикаються із різними проблемами, що охоплюють правові, економічні та суто управлінські аспекти. Серед них можна виокремити наступні:

1) недосконалість інвентаризації та обліку, коли багато об'єктів комунальної власності досі не внесені до державних реєстрів або мають застарілу документацію, що створює юридичний хаос, не дозволяє реально оцінити вартість активів та робить їх «невидимими» для потенційних інвесторів;

2) низька інвестиційна привабливість об'єктів, оскільки значна частина комунального майна перебуває у критичному технічному стані, тому громадам складно знайти орендарів чи покупців для занедбаних будівель, а витрати на їхнє утримання продовжують виснажувати місцевий бюджет;

3) відсутність стратегічного бачення, що зумовляє хаотичну трансформацію, що зумовляє ситуацію коли об'єкти продаються для покриття поточних прогалин у бюджеті, замість того, щоб створювати на їхній базі довгострокові джерела доходу або проекти публічно-приватного партнерства;

4) прийняття рішень про майно під тиском місцевих політичних груп чи бізнес-інтересів, що суперечить економічній доцільності та інтересам мешканців;

5) браку кадрів в органах місцевого самоврядування, які здатні фахово готувати об'єкти до концесії, розробляти бізнес-плани або ефективно управляти корпоратизованими підприємствами.

Також наявні певні проблеми і щодо оцінювання окремих об'єктів власності. В цьому плані погоджуємось із думкою фахівців

про те, що «в процесі здійснення процедури оцінки вартості майна, що підлягає примусовому відчуженню можуть виникати проблеми в термінах її проведення та об'єктивності. Враховуючи воєнний стан, вважаємо за необхідність внесення змін до законодавчих актів щодо відміни конкурсного відбору оцінювачів та процедури рецензування як обов'язкової умови, а розбіжності учасників майнових і оціночних відносин врегульовувати в судовому порядку» [3, С.61].

Також варто підтримати тезу про те, що «в умовах воєнного стану способи управління майном мають певну специфіку застосування та спрямовані на ефективне використання державного і комунального майна з метою цілей військово-оборонного комплексу та національної безпеки, підтримки та розвитку бізнесу та визначені механізмів передачі, примусового відчуження, вилучення у юридичних та фізичних осіб для потреб держави, що є обґрунтовано необхідним» [3, С.65].

Підсумовуючи, можна констатувати, що управління трансформацією власності територіальної громади є не просто технічним процесом зміни власника чи користувача майна, а стратегічним механізмом забезпечення стійкості місцевого самоврядування. Успішність таких перетворень безпосередньо залежить від здатності органів влади перейти від пасивного утримання активів до проактивного менеджменту, що базується на принципах прозорості, цифровізації та економічної доцільності. Слушною у цьому плані є думка про те, що «інформатизація управління комунальним майном дозволить територіальним громадам облікувати об'єкти, що перебувають у незадовільному стані, та на основі використання інструментарію прогнозування обирати найоптимальніший інструмент управління об'єктом комунальної власності з позиції максимальної ефективності» [4, С.21].

Подолання існуючих проблем через впровадження інноваційних форм управління дозволить перетворити комунальну власність на потужний інструмент економічного зростання,

здатний задовольнити актуальні соціальні потреби громади та забезпечити її сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

**Список використаних джерел:**

1. Про місцеве самоврядування в Україні Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>.
2. Шкільняк М.М., Ларіна Я.С. Трансформація відносин власності у перехідній економіці України: (на прикладі промисловості): Монографія. К.: Академія, 2002.
3. Шкільняк М., Чикало І. 2022. Особливості управління майном в умовах воєнного стану. *Економіка і організація управління*. (Жов 2022), 56-66. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.6>
4. Чикало І. (2023). Аналітичне забезпечення управління комунальним майном. *Економічний простір*, (186), 18-22. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-3>