

Н. І. Обушина,
д. держ. упр., доцент, професор кафедри публічної політики,
Навчально-науковий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5612-3104>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.17.101

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

N. Obushna,
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute
of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

PROBLEMS OF COMMUNAL PROPERTY MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF CIVIL SOCIETY FORMATION

У статті ідентифіковано та проаналізовано системні проблеми у сфері управління комунальною власністю (КВ) територіальних громад України в умовах формування громадянського суспільства. Виявлено, що системність проблем полягає в їх присутності в кожному з елементів комплексного управлінського механізму, а саме в: 1) підходах до управління, зокрема використання ситуативного підходу (відсутність чітких стратегій розвитку управління КВ та стратегічного планування); 2) методах управління, які не в повній мірі відповідають вимогам громадянського суспільства; 3) інструментах управління, що не можуть забезпечити повноцінного використання їх потенціалу (приватизація, оренда, державно-приватне партнерство тощо); 4) системі оцінки ефективності управління КВ територіальних громад. У результаті ідентифіковано базові проблеми управління КВ територіальних громад України, серед яких: 1) низький рівень забезпечення громадської участі та контролю, зокрема за процесами приватизації об'єктів комунальної власності в територіальних громадах; 2) проблеми цифровізації та розвитку цифрової інфраструктури управління; 3) проблеми, пов'язані з професіоналізмом суб'єктів управління КВ; 4) фінансові проблеми та ін.

The article identifies and analyzes systemic problems in the field of communal property management of territorial communities of Ukraine in the conditions of civil society formation. It was revealed that the systemic nature of the problems lies in their presence in each of the elements of the complex management mechanism, namely: 1) approaches to management, in particular the use of a situational approach (lack of clear strategies for the development of communal property management and strategic planning); 2) management methods that do not fully meet the requirements of civil society; 3) management tools that cannot ensure full use of their potential (privatization, lease, public-private partnership, etc.); 4) system for evaluating the effectiveness of management of communal property of territorial communities. As a result, the basic problems of communal property management of territorial communities of Ukraine were identified, which affect the quality of communal property management in general and determine the inefficiency of its use. Among them: a low level of ensuring public participation and control, in particular over the processes of privatization of communal property objects in territorial communities; presence of corruption risks and schemes in the field of communal property management in territorial communities; there is almost no planning in accordance with the development strategies of territorial communities, which leads to the dispersion of resources and funds, failure to fulfill the stated goals; insufficiently high level of professionalism of the staff of local self-government bodies, lack of practical experience in using all methods of communal property management, their effective combination (lack of proper powers, knowledge, skills, practice and experience of local self-government bodies, especially territorial

communities of villages, settlements); insufficient level of digitization and development of the digital management infrastructure, in particular for the purpose of increasing the level of citizen participation; financial problems and others.

Ключові слова: комунальна власність, управління комунальною власністю, механізми публічного управління, територіальні громади, громадянське суспільство, місцеве самоврядування, методи управління.

Key words: communal property, communal property management, public management mechanisms, territorial communities, civil society, local self-government, management methods.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах реформування органів місцевого самоврядування (ОМС), фінансової та адміністративної децентралізації, зміни вимог до навиків та компетентностей державних службовців, залучення громадського сектору до публічного управління актуалізується проблематика дослідження якості менеджменту у сфері комунальної власності територіальних громад (ТГ). Так, упродовж останніх років на результативність та ефективність управління КВ ТГ негативно впливали: ситуаційність управління, невідповідність організаційно-адміністративних методів управління вимогам суспільства, корупційні ризики, відсутність громадського контролю тощо.

Водночас необхідність впровадження ефективних реформ, додаткові ризики, що виникли в результаті військових дій, суттєво підсилюють потребу у вивченні вказаних проблем, зокрема в розрізі інструментів управління КВ, які використовуються у практиці діяльності ОМС.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблематики управління комунальною власністю територіальних громад присвячено наукові праці: Августина Р. [20], Бовсунівської І. [1], Борсук Н. [2—3], Бурик З. [4], Васіна А. [20], Галкіної В. [5], Гончарова З. [6] Гуськова І. [7], Дрогобечкого І. [8], Дудкіна О. [20], Лисиканича М. [10], Г. Монастирського [20], Олешка А. [11], Павлюка К. [11], Рибнікова Д. [6], Сментина Н. [15], Шкільняка М. [19—20], та інших.

Загалом, інтерес науковців зосереджувався на вивченні питань: ефективності управління КВ органами місцевого самоврядування (ОМС) [1; 3; 5; 6; 19]; теоретико-практичних засадах механізмів, методів управління КВ [2; 4; 10; 15; 20]; особливостей та складових систем управління КВ в умовах реформування та цифровізації [7; 8; 11; 20].

Проте в науковій літературі й наразі відсутні комплексні дослідження проблематики функціонування механізмів управління КВ, проблем використання методів та інструментів управління, особливо в умовах формування громадянського суспільства та участі громадських організацій для забезпечення підзвітності, відкритості та прозорості діяльності в територіальних громадах.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

З огляду на зазначене, головна ідея статті наукової статті полягає в систематизації проблем управління комунальною власністю територіальних громад України в умовах формування громадянського суспільства та виявлення шляхів їх подолання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як засвідчує практика, однією з визначальних проблем функціонування та розвитку територіальних громад в Україні є вкрай неефективне управління об'єктами комунальної власності. У результаті, згідно статистики близько половини грошових коштів, що могли б надійти до місцевих бюджетів, втрачаються через значну невідповідність реальної ціни об'єкта власності і фактичної, за яку орган місцевого самоврядування отримує кошти у випадку передачі в оренду, концесію чи приватизації майна. Водночас особливу увагу привертають проблеми щодо використання об'єктів КВ. Так, в середньому 10—20% об'єктів взагалі не використовуються, 10% не є предметом обліку, 30% майна потребує капітальних інвестицій та ремонту [19, с. 97].

Тобто така ситуація дійсно чітко ідентифікує серйозну проблему — неефективність механізмів управління комунальною власністю.

У даному контексті нагадаємо, що загалом комплексний механізм управління комунальною власністю на рівні територіальних громад включає мету, принципи, підходи, об'єкти та суб'єктів, методи та форми управління. При цьому ключова мета функціонування такого комплексного механізму має бути спрямована на: здійснення короткострокового, середньострокового та довгострокового планування (з використанням комплексного програмно-цільового підходу) та реалізацію заходів з підвищення ефективності утримання та раціонального використання комунального майна та земель КВ; забезпечення ефективного обліку, контролю, цифровізації, автоматизації та управління активами ТГ, якісного надання послуг жителям громад; захист майнових інтересів громадян та територіальних громад в цілому (рис. 1).

З огляду на ключові аспекти мети, до основних принципів управління КВ ТГ доцільно віднести такі: законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності; судового захисту інтересів громад. Відповідно серед методів управління КВ ТГ виокремлюються такі методи як: адм-

іністративні, економічні, законодавчі та нормативно-правові та організаційні.

Отже, у контексті описаного вище комплексного механізму управління комунальною власністю територіальних громад, серед основних проблем такого управління, можемо виокремити:

1. Переважання ситуативного підходу до процесів управління КВ [2]. Натомість доцільно використовувати комплексний, стратегічно орієнтований відповідно плану та пріоритетів розвитку ТГ підхід.

2. Невідповідність адміністративних методів (механізмів) управління реальним вимогам та потребам [3].

3. На законодавчому рівні не закріплено використання методів управління відповідно конкретному управлінському рівні комунальною власністю [3].

4. У деяких випадках до переліку КВ повторно включені об'єкти, рухоме або нерухоме майно, що викликає проблеми обліку та ефективності управління ним [6, с. 10].

5. Відсутність чіткості у визначенні критеріїв ефективності управління КВ, інструментарію та показників його рентабельності, що не дає змоги повною мірою оцінити вплив та значення КВ у соціально-економічному розвитку ТГ [1, с. 26].

6. Потреба в пошуку нових механізмів, способів та підходів до використання, управління значною кількістю об'єктів КВ органами влади, застосування новітніх технологій їх реалізації для вирішення завдань щодо ефективного використання комунального майна, впровадження цифрових технологій в сферу комунального сектору [11, с. 86].

7. Проблеми, пов'язані з цифровізацією. З одного боку, позитивною є тенденція до цифровізації процесів управління КВ, зокрема обліку, а також впровадження цифрових технологій для більш дієвого управління майном ТГ. Проте, з іншого боку, технології потребують постійного фінансування, підтримки та вдосконалення з боку розробників, а законодавча база повинна відповідати інноваційним, побудованим на технологіях, методам управління КВ [11, с. 86].

На основі аналізу недоліків процесів управління КВ Бовсунівська І. серед основних та найбільш поширених відзначає такі [1]:

1. Відсутня чітка спрямованість дій суб'єктів управління, що має прояв у невизначеності чіткої мети довгострокового характеру (понад семи років). З цим варто погодитися, адже зазвичай цільові програми що передбачають управління та використання КВ розроблені на період до трьох років.

2. Недосконалість організаційних структур, відсутність поділу відповідальності та повноважень, чіткої координації дій в управлінні КВ, залученість різних підрозділів. Як наслідок, виникають проблеми з дублюванням функцій, система прийняття рішень не до-

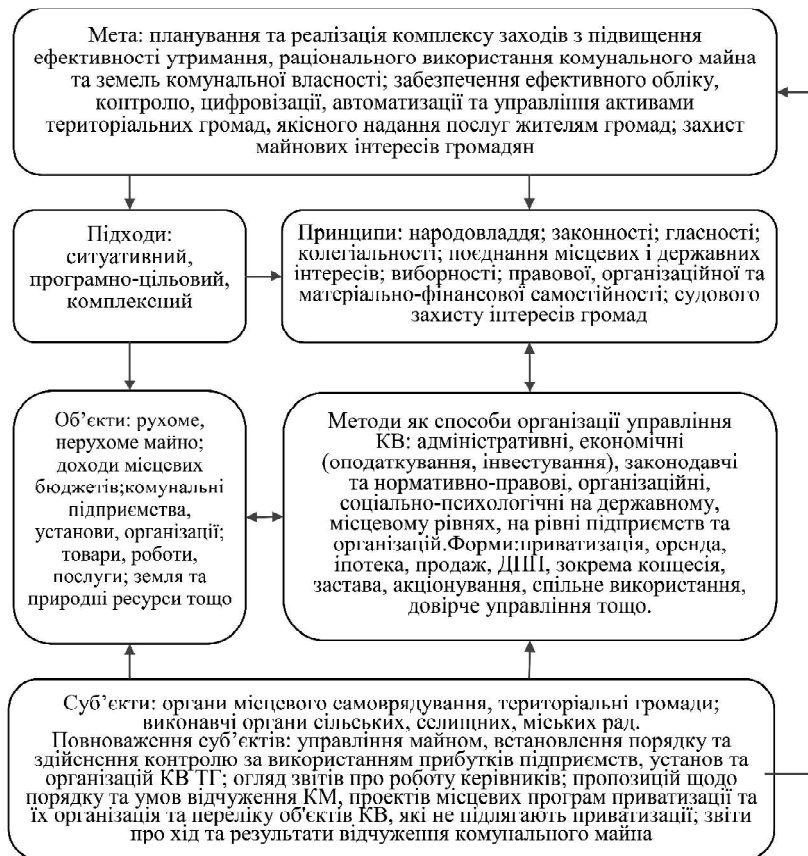


Рис. 1. Складові комплексного механізму управління комунальною власністю територіальних громад

статньо прозоре, знижується ступінь ефективності управління.

3. Відсутня система оцінки ефективності та якості в управлінській діяльності ОМС.

Борсук Н. звертає увагу на наступні причини низької ефективності управління комунальною власністю [2—3]:

1. Прогалини у контролі за діяльністю суб'єктів управлінської діяльності (менеджменту) та їх відповідальності.

2. Відсутність моральної зацікавленості службовців в ефективному управлінні, зокрема через недостатню оплату їх праці.

На основі аналізу провідного досвіду в управлінні КВ ТГ Бурик З. виділяє такі недоліки в системі управління [4, с. 56]: недостатній рівень прозорості та доступності інформації про КВ, управління об'єктами, що унеможливує контроль, зокрема громадський, за діяльністю ОМС, призводить до корупційних ризиків, неефективного управління та недобросовісного використання ресурсів ТГ.

При цьому, підвищенню прозорості та доступності інформації про об'єкти КВ сприяє позитивна тенденція до формування відкритих наборів даних з переліком об'єктів комунальної власності територіальних громад для оприлюднення даних та для обліку комунальної власності. Переліки містять набір даних, що складається з трьох таблиць (ресурсів): перелік земельних ділянок комунальної власності: перелік житлових будинків, споруд, будівель, їх окремих частин, житлових та нежит-



Рис. 2. Кількість об'єктів комунальної власності Кропивницької міської ради станом на 2023 рік

Джерело: систематизовано на основі [18].

лових приміщень, квартир комунальної власності; рухоме майно комунальної власності [9].

Для прикладу зазначимо, що станом на початок 2023 року у власності Кропивницької міської ради перебувало 959 об'єктів комунальної власності, серед яких: 50% — нерухоме майно, 26% — цілісні майнові комплекси, комплекси активів підприємств, 14% — землі громадської, житлової забудови, промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, природно-заповідного фонду та іншого природоохоронного, рекреаційного призначення, інших об'єктів загального користування тощо (рис. 2).

Згадані вище об'єкти комунальної власності в цілому перебували в користуванні комунальних підприємств, лікарень, навчальних закладів, бібліотек, музеїв тощо. Лише 3 об'єкти перебували в оренді.

Серед причин незадовільного стану таких об'єктів актуальними й наразі залишаються ті, що були виокремлені у працях М. Шкільняка, а саме [19, с. 97]: відсутність або недосконалість законодавчої бази управління, не системність використання суб'єктами управління розроблених нормативно-правових механізмів управління власністю; майно в розпорядженні громади досить часто не використовується, відсутні реєстри його обліку; занижена, цілеспрямовано необгрунтована або помилкова оцінка вартості об'єктів КВ в цілях суб'єктів управління; неефективні управлінські рішення органів місцевого самоврядування щодо користування, використання майном громади; програми управління КВ відсутні, не оновлюються вчасно, або не враховують потрібні управлінські зміни, рішення, зокрема через недостатню компетентність державних службовців.

Водночас, вважаємо за доцільно особливу увагу звернути й на такі назрілі проблеми управління КВ ТГ, як:

1. Низький рівень громадської участі в системі управління КВ, зокрема в процесі прийняття рішень (наприклад, щодо способів управління (оренда, продаж, приватизація, концесія тощо)). Адже громадяни через недостатню обізнаність про механізми управління не

беруть участі в публічних консультаціях, обговореннях рішень щодо об'єктів КВ, публічних слуханнях, не висловлюють власні пропозиції.

Проте серед позитивних прикладів такої участі можемо відзначити діяльність громадської ради при Фонді державного майна України (ФДМУ), практику звернення громадян, проведення громадських експертиз, громадські слухання. Так, за II квартал 2023 року на адресу ФДМУ та його регіо-

нальних відділень надійшло 325 звернень громадян, зокрема безпосередньо від громадян — 194; від центральних органів влади — 53 (з них від КМУ — 26); від інших органів, установ, організацій — 23; через урядову "гарячу лінію" — 37; на особистому прийомі — 16; через уповноважену особу — 2. Для порівняння, за 2022 рік надійшло 815 звернень громадян, в тому числі безпосередньо від громадян — 452, що вказує в цілому на зростання участі громадян у діяльності ФДМУ [18].

Водночас недостатня громадська участь більше проявляється в обмежених та поверхневих заходах з реалізації експертних пропозицій, запропонованих ОГС. Для прикладу, заходи з реалізації пропозицій експертів громадської організації "Українська Демократія" в результаті здійснення громадської експертизи роботи ФДМУ з комунальною власністю в 2018 році включали: створення на офіційному веб-сайті Фонду в рамках існуючої рубрики "Консультації з громадськістю" підрубрику "Моніторинг громадської думки"; здійснення аналізу роботи Фонду з розгляду та врахування пропозицій громадськості та у разі потреби вжиття заходів з удосконалення цієї роботи; забезпечення інформування громадськості про діяльність Регіональних відділень Фонду на вебсторінках та в соціальних мережах [16].

Серед проблем громадської участі варто відмітити й відсутність конкретних пропозицій учасників в ході проведення громадських слухань. Аналіз звітів про результати проведення громадських слухань щодо об'єктів комунальної власності вказує на відсутність пропозицій, рекомендацій громадян щодо таких підрозділів органів державної влади в сфері управління державною, комунальною власністю: управління реформуванням власності, управління з питань планування та пільгового продажу (в процесі приватизації) [17].

2. Наявність корупційних ризиків та схем в управлінні КВ. Як наслідок — неефективне використання ресурсів ТГ, незадоволення потреб ТГ. Ця проблема також зумовлена недостатньо прозорими процедурами закупівель, зокрема в ході інвестування в об'єкти КВ, або в ході виконання програм управління та використання КВ,

на які виділяються значні фінансові ресурси. Недостатній рівень підзвітності, нагляду, контролю за фінансовою діяльністю суб'єктів управління також призводить до поширення корупційних ризиків та схем.

3. Управління об'єктами КВ здійснюється на основі короткострокового планування, фактично відсутнє планування відповідно стратегіям розвитку ТГ, що призводить до розпорошення ресурсів та коштів, невиконання заявлених цілей.

На сьогодні в Україні ТГ лише починають впроваджувати цільові програми "Управління об'єктами КВ ТГ", які узгоджуються з законодавством ("Законом "Про місцеве самоврядування", Порядком розроблення, затвердження та виконання міських цільових програм у містах, стратегіями розвитку регіонів тощо). Серед прикладів — Програми "Управління об'єктами комунальної власності територіальної громади міста Києва на 2022—2024 роки", мета якої — забезпечення ефективного обліку й управління активами міста, якісного надання послуг мешканцям столиці, захист майнових інтересів громади. Оперативні цілі цієї Програми відповідають Стратегії розвитку міста Києва, включаючи: залучення громадян до процесів формування, реалізації та контролю міської політики; реалізації концепції "Київ цифровий", підвищення ефективності та прозорості роботи міських органів влади та служб. Для реалізації програми виділені кошти в розмірі 496,8 млн грн в основному за рахунок бюджету міста Київ (131,8 млн грн у 2022 році, 242 млн грн у 2023 році, 123 млн грн у 2024 році) [12].

4. Недостатній рівень професіоналізму персоналу ОМС, відсутність практичного досвіду у використанні всіх методів управління КВ, їх ефективного поєднання. Однак, в Україні достатньо довго існує проблематика недостатнього рівня компетентності кадрів, що впливає на якість управління КВ в цілому, призводить до проблеми її невикористання та простою.

5. Недостатній рівень фінансової стійкості, а саме часті випадки, коли територіальні громади стикаються з труднощами, пов'язаними з орендною платою, стягненням коштів за оренду, що обмежує можливості розвитку комунальної власності [4, с. 57].

Зокрема такі фінансові труднощі зумовлені проблемою заборгованості орендарів, які отримали в оренду об'єкти комунальної власності. Для прикладу, станом на 2022 рік в місті Києві в оренду передано 6600 об'єктів КВ (нерухоме майно), при цьому загальна заборгованість орендарів становить понад 78 млн грн, що включає також нецільове використання майна, неналежне збереження технічного стану, відсутність страхування тощо [12].

Вагомою серед комплексу проблем управління КВ є оцінка ефективності проведених управлінських заходів, застосованих до об'єктів власності територіальної громади. Труднощі виникають в процесі визначення економічної ефективності у використанні комунального майна, що знаходиться в розпорядженні комунальних підприємств, організацій. В першу чергу, це стосується комунального майна, переданого в управління відповідним установам, які як правило, не являються самостійними суб'єктами господарювання. Як зазначають науковці [15, с. 48], "воно використовується у про-

цесі господарської діяльності компанії разом з іншим майном підприємства". У процесах використання майна змінюється структура КВ (відбувається знос, модернізація, списання, оновлення, реновація, добудова тощо). На практиці існують серйозні проблеми при оцінці змін вартості об'єктів КВ, а саме щодо "розподілу приросту окремих складових між частиною взятого в управління майна (майна комунальної власності) та частиною власного майна підприємства" [15, с. 49]. Це накладає деяку специфіку на сукупність фінансових показників, які відображають економічну ефективність використання комунального майна, яке передається в управління [15, с. 49].

Передумовами для формування спроможних ТГ в контексті управління КВ стали зміни у адміністративно-територіальному устрої України. Це призвело до надання ОМС базового рівня однакових повноважень та прав, посилення вимог до знань та навиків, якими повинні володіти суб'єкти місцевих рад та персонал ОМС. Численні зміни у законодавстві з управління майном комунальної власності у 2019-2021 роках також потребують підвищення рівня кваліфікації посадових осіб, що здійснюють управління майном на рівні місцевого самоврядування.

З метою підсилення практичного досвіду, знань та навиків депутатів та посадових осіб місцевих рад з питань управління КВ, майновими правами та майном, зобов'язаннями територіальних громад в Україні підготовлено відповідний методичний посібник з переліком інструментів, процедур та порад консультантів Програми DOBRE щодо різних можливих варіантів використання механізмів управління комунальним майном залежно від специфіки організації ОМС, ресурсних можливостей та потреб територіальної громади [13].

Програма USAID DOBRE у співпраці з незалежними експертами (фахівці у галузі права, економіки та земельній сфері) у 2018-2021 роках здійснила аналіз стану управління активами у 100 громадах. Під час здійснення аналізу, особливу увагу сфокусовано на прогалинах, які є притаманними для практичної діяльності більшості ТГ, що нещодавно отримали обсяг майна та повноважень [13]: відсутність повної та систематизованої інформації про активи та зобов'язання; не прийняті або прийняті не системно нормативні акти для визначення загальних процедур управління майном КВ, або ж такі акти не відповідають чинному законодавству; на практиці не використовується повний набір способів, інструментів управління активами.

Отже, насамкінець, в табл. 1 ще систематизуємо основні проблеми використання різних форм управління комунальною власністю територіальних громад в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, проведене дослідження свідчить про наявність постійних та системних проблем в управлінні комунальною власністю територіальних громад України в умовах формування громадянського суспільства. Системність проблем полягає в їх присутності в кожному з елементів механізму: 1) в підходах до управління

(зокрема використання ситуативного підходу), а також у відсутності чітких стратегій розвитку управління КВ та стратегічного планування; 2) в методах управління, які не достатньо відповідають вимогам громадянського суспільства; 3) в інструментах управління, що передбачає не повне використання їх потенціалу (приватизації, оренди, ДПП тощо); 4) в системі оцінки ефективності управління КВ ТГ, зокрема відсутні критерії та показники оцінки та ін.

Водночас необхідно пам'ятати, що в умовах воєнного стану вступають в силу нові способи використання майна і суб'єкти управління ним, що й визначає перспективи наших подальших наукових досліджень.

Література:

1. Бовсунівська І.В. Ефективність управління комунальною власністю. Економіка. 2011. Вип. 14. С. 24—31.

2. Борсук Н.Я. Методи управління комунальною власністю: організаційні та економічні прояви. Форум права. 2016. Вип. 4. С. 41—45.

3. Борсук Н.Я. Проблеми ефективного управління комунальною власністю в Україні. Наука і правоохорона. 2016. Вип. 3. С. 275—280.

4. Бурик З. Механізми управління комунальною власністю територіальних громад: теоретичні засади. Наукові перспективи. 2023. Вип. 6 (36). С. 51—60.

5. Галкін В.М. Ефективне управління комунальною власністю як пріоритет діяльності органів місцевого самоврядування. Теорія та практика державного управління. 2008. Вип. 4. С. 132—138.

6. Гончарова З.В., Рибніков Д.Ю. Дослідження питання ефективного управління комунальною власністю в сучасних умовах. X Міжнародна науково-практична інтернет-конференція: Сталий розвиток міст. Управління проектами і програмами міського та регіонального розвитку. 2014. С. 9—11.

7. Гуськова І.Б. Система управління комунальною власністю. Актуальні проблеми державного управління. 2013. Вип. 1. С. 162—169.

8. Дрогобецький І. Особливості управління комунальною власністю в умовах адміністративно-територіальної реформи. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. 2022. С.88—91.

9. Єдиний державний веб-портал відкритих даних Перелік об'єктів комунальної власності. URL: <https://data.gov.ua/pages/835-recm-property-register> (дата звернення: 15.08.2023).

10. Лисиканич М. Ресурсне забезпечення управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад. Тернопіль: THEU. 2018. С. 298?301. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29902/1/298.PDF> (дата звернення: 15.08.2023).

Таблиця 1. Проблеми використання різних форм управління комунальною власністю територіальних громад в Україні

Форми управління	Проблеми
ДПП	Комунальний сектор на практиці часто не може реалізувати запити суспільства через брак ресурсів (матеріальних, інтелектуальних, кадрових, інфраструктурних тощо) та/або через нераціональне їх використання. На практиці часто простежується відсутність поєднання ресурсів муніципального і приватного секторів, засобів їх використання, що призводить до не достатнього рівня застосування усіх форм державно-приватного партнерства.
Приватизація комунального майна	Недостатній практичний досвід ОМС у використанні практичного механізму приватизації (прийняття рішень, проведення інвентаризації і та оцінки об'єктів, проведення аудиту, зокрема екологічного, перетворення комунального підприємства у господарське, затвердження умов продажу об'єктів тощо)
Приватизація житлового фонду	Недостатній практичний досвід ОМС у використанні практичного механізму приватизації, зокрема у створенні уповноваженого на приватизацію житлового фонду органу, проведення інвентаризації та виявлення об'єктів неприватизованого житлового фонду,
Списання майна територіальної громади	Недостатній рівень практичного досвіду щодо механізму списання об'єктів права КВ, зокрема: визначення об'єктів КВ для списання за рішенням керівників суб'єктів господарювання, на баланс якого обліковуються об'єкти КВ без згоди. Проблеми з утворення комісії із списання майна. Відсутні нормативно-правові акти з регулювання питання списання об'єктів КВ (майна). На практиці часто існують випадки передачі районною радою ОМС ТГ зношеного або непридатного для використання майна.
Робота ОМС із майно «від умерлої» спадщини	Недостатній рівень практичного досвіду щодо використання такого механізму управління, зокрема через невиконання багатьма ОМС роботи з ідентифікації потенційних об'єктів майна від такої спадщини, безхазяйного майна, відсутні навички ведення відповідної документації
Оренда майна ТГ, відмінної від земельних ділянок	Законодавчо не визначено чітких критеріїв віднесення певних видів майна ТГ до конкретного переліку для оренди, що зумовлює обмеженість у використанні цього способу управління

Джерело: систематизовано за даними [7, 8, 13].

11. Олешко А. А., Павлюк К. М. Цифрова трансформація сфери управління комунальним майном міста. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. Вип. 3 (77). С. 84—88.

12. Офіційний портал Києва. Про затвердження Міської цільової програми "Управління об'єктами комунальної власності територіальної громади міста Києва на 2022 — 2024 роки". URL: https://kyivcity.gov.ua/prapro/zatverdzhennya_misko_tsilovo_programi_upravlinnya_obyektami_komunalno_vlasnosti_teritorialno_gromadi_mista_kiyeva_na_2022_2024_roki/oeldya2mmq_4032-4073/ (дата звернення: 15.08.2023).

13. Офіційний сайт Децентралізація. Інструменти управління майном комунальної власності територіальної громади — оновлений посібник. Київ. 2021. 108 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14508> (дата звернення: 15.08.2023).

14. Про пропозиції Сумській міській раді щодо розгляду питання "Про хід виконання комплексної цільової Програми управління та ефективного використання майна комунальної власності та земельних ресурсів територіальної громади міста Суми на 2019—2021 роки": Рішення Сумської міської ради від 28 листопада 2018 року № 4153-МР (зі змінами), за 2019 рік. URL: <https://dresurs.smr.gov.ua/cilovi-programi/kompleksna-programa-uprav-i-vikorist-mayna-kom-vlasnosti-ta-zemel-resurs> (дата звернення: 15.08.2023).

15. Сментина Н.В. Характеристика системи управління комунальною власністю в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Вип. 2 (11). С. 45—50.

16. Фонд державного майна України. Заходи з реалізації експертних пропозицій громадської організації "Українська Демократія" за результатами проведення громадської експертизи діяльності Фонду державного майна України. URL: https://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/zakhody_4.pdf (дата звернення: 15.08.2023).

17. Фонд державного майна України. Звіти про результати проведення громадських слухань. <https://www.spfu.gov.ua/ua/content/civil-Gromadski-sluhannya-Zviti.html> (дата звернення: 15.08.2023).

18. Фонд державного майна України. Стан роботи із зверненнями громадян за II квартал 2023 року. URL: https://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/zvit-zvern2-_17443.pdf (дата звернення: 15.08.2023).

19. Шкільняк М.М. Критерії ефективного управління комунальною власністю територіальних громад. Інноваційна економіка. 2018. Вип. 1—2. С. 96—102.

20. Шкільняк М., Васіна А., Григорій Г., Августин Р., Дудкіна О. Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого самоврядування. Вісник Економіки. 2020. Вип. 4. С. 210—215.

References:

1. Bovsunivska, I. V. (2011), "Effectiveness of communal property management", *Economy*, vol. 14, pp. 24—31.

2. Borsuk, N. Ya. (2016), "Methods of managing communal property: organizational and economic manifestations", *Law forum*, vol. 4, pp. 41—45.

3. Borsuk, N. Ya. (2016), "Problems of effective management of communal property in Ukraine", *Science and law enforcement*, vol. 3, pp. 275—280.

4. Buryk, Z. (2023), "Mechanisms of communal property management of territorial communities: theoretical foundations", *Scientific perspectives (Naukovi perspektivii)*, vol. 6 (36), pp. 51—80.

5. Galkin, V. M. (2008), "Effective management of communal property as a priority for local self-government bodies", *Theory and practice of public administration*, vol. 4, pp. 132—138.

6. Goncharova, Z.V., Rybnikov, D.Yu. (2014), "Study of the effective management of communal property in modern conditions", *X International Scientific and Practical Internet Conference: Sustainable Development of Cities. Management of projects and programs of urban and regional development*, pp. 9—11.

7. Guskova, I. B. (2013), "Communal property management system", *Actual problems of public administration*, vol. 1, pp. 162—169.

8. Drohobetskyi, I. (2022), "Peculiarities of communal property management in the conditions of administrative and territorial reform", *Actual problems of management and public administration in the conditions of war and post-war reconstruction of Ukraine*, pp. 88—91.

9. Unified state web portal of open data (2023), "List of communal property objects", Available at: [https://](https://data.gov.ua/pages/835-recm-property-register)

data.gov.ua/pages/835-recm-property-register (Accessed 05 Aug 2023).

10. Lysykanych, M. (2018), *Resource provision of communal property management of united territorial communities*, TNEU, Ternopil, Ukraine, pp. 298—301, Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29902/1/298.PDF> (Accessed 05 Aug 2023).

11. Oleshko, A. A., Pavlyuk, K. M. (2022), "Digital transformation of the sphere of municipal property management of the city", *State and regions. Series: Public management and administration*, vol. 3 (77), pp. 84—88.

12. Official portal of Kyiv (2021), "On the approval of the City target program "Management of objects of communal property of the territorial community of the city of Kyiv for 2022—2024", Available at: https://kyivcity.gov.ua/npa/pro_zatverdzhennya_misko_tsilovo_programi_upravlinnya_obyektami_komunalno_vlasnosti_teritorialno_gromadi_mista_kiyeva_na_2022_2024_roki/oeldya2mmq_4032-4073/ (Accessed 05 Aug 2023).

13. Official website Decentralization (2021), "Property management tools of communal property of the territorial community — an updated manual", Available at: <https://decentralization.gov.ua/news/14508> (Accessed 05 Aug 2023).

14. Sumy City Council (2018), "Decision of the Sumy City Council On proposals to the Sumy City Council regarding consideration of the issue "On the progress of the implementation of the comprehensive targeted Program of management and effective use of communal property and land resources of the territorial community of the city of Sumy for 2019—2021", Available at: <https://dresurs.smr.gov.ua/tsielovi-programmy/kompleksna-programma-uprav-i-vykorist-maina-kom-vlasnosti-ta-zemel-resurs> (Accessed 05 Aug 2023).

15. Smentyna, N. V. (2011), "Characteristics of the communal property management system in Ukraine", *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, vol. 2 (11), pp. 45—50.

16. State Property Fund of Ukraine (2018), "Measures for the implementation of expert proposals of the public organization "Ukrainian Democracy" based on the results of a public examination of the State Property Fund of Ukraine", Available at: https://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/zakhody_4.pdf (Accessed 05 Aug 2023).

17. State Property Fund of Ukraine (2023), "Reports on the results of public hearings", Available at: <https://www.spfu.gov.ua/ua/content/civil-Gromadski-sluhannya-Zviti.html> (Accessed 05 Aug 2023).

18. State Property Fund of Ukraine. (2023), "State of work with citizens' appeals for the II quarter of 2023", Available at: https://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/zvit-zvern2-_17443.pdf (Accessed 05 Aug 2023).

19. Shkilnyak, M. M. (2018), "Criteria for effective management of communal property of territorial communities", *Innovative economy*, vol. 1—2, pp. 96—102.

20. Shkilnyak, M., Vasina, A., Hryhoriy, G., Augustyn, R. and Dudkina, O. (2020), "Management of communal property of united territorial communities in the conditions of new challenges of local self-government reform", *Bulletin of the Economy*, vol. 4, pp. 210—215.

Стаття надійшла до редакції 17.08.2023 р.