

АНОТАЦІЯ

Дрогобецький Іван Іванович. Технології управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – менеджмент. Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2023.

У дисертації виконано актуальне наукове завдання, яке полягає в науково-теоретичному обґрунтуванні доцільності застосування технологій управління комунальною власністю та розробленні перспективних напрямів їхнього вдосконалення в умовах реформування місцевого самоврядування, що відображено у низці наукових положень дисертаційного дослідження.

У дисертаційній роботі окреслено і розкрито змістове наповнення понять:

- «комунальна власність» як важливого функціонально-економічного інституту в суспільних відносинах, який визначає власність на об'єкти, ресурси й майно, що перебувають в управлінні та під контролем громади або муніципалітету. Функціонування цього інституту зумовлюється необхідністю забезпечення як раціонального використання і збереження громадських ресурсів для досягнення соціальних, економічних й екологічних цілей та отримання однойменних ефектів, так і місцевого розвитку;

- «управління комунальною власністю» як спільної діяльності органів місцевого самоврядування, інституцій ринкової інфраструктури та громадськості щодо здійснення процесів володіння, користування і розпорядження об'єктами комунальної власності, розробки ефективних механізмів управління цими процесами, гармонізації економічних, соціальних та екологічних цілей управління комунальною власністю територіальних громад у контексті забезпечення сталого розвитку територій. На відміну від пропонованих раніше трактувань, це поняття враховує екологічну компоненту, яка відіграє винятково важливу роль в управлінні комунальною власністю через її прямиий вплив на сталість розвитку території й її безпеку, якість життя місцевих жителів і збереження природоресурсного потенціалу територіальної громади.

Ключові особливості комунальної власності систематизовано таким чином, що вона: є системою економічних відносин, які формуються між населенням та муніципальною й державною владою; належить до публічної власності; безпосередньо пов'язана з інтересами населення адміністративно-територіальної одиниці (територіальної громади); є інструментом, призначеним для задоволення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці шляхом вирішення питань місцевого значення; є умовою успішного існування територіальної громади та її розвитку.

Згруповано потенційні ризики і виклики у сфері соціокультурної, соціальної, економічної, екологічної та безпекової політики й ефективного управління в громадах, які супроводжують процеси проведення реформи децентралізації та розвитку оновленої системи управління комунальною власністю в умовах здійснення адміністративно-територіальної реформи. До ризиків зараховано: посилення соціально-економічних диспропорцій; неефективне управління і низький професійний рівень управлінських кадрів; нечіткий розподіл повноважень щодо управління комунальною власністю. Виклики пов'язані з: функціонуванням національних меншин; формуванням нової соціальної ідентичності; професіоналізацією кадрового складу органів місцевого самоврядування; актуалізацією забезпечення сталого розвитку територіальних громад; веденням військових дій, що зумовлює необхідність адаптації стратегій управління комунальним майном з метою підтримання сталого функціонування населених пунктів та ефективного використання їхніх ресурсів.

Виокремлено основні напрями вдосконалення процесів управління муніципальною власністю, які охоплюють: розвиток інституційного супроводу діяльності підприємств державного сектору економіки; застосування стратегічного і програмно-цільового управління; оптимізацію кількості об'єктів управління комунальною власністю та перехід до пооб'єктного управління; проведення повної інвентаризації об'єктів комунальної власності з урахуванням класифікації об'єктів за ознаками (це визначає специфіку управління ними); ведення реєстру комунальної власності; виявлення, облік і вжиття заходів з

метою поставлення на баланс безгосподарних об'єктів муніципальної власності; активізацію використання механізму державно-приватного партнерства в системі «держава-територіальна громада-приватний бізнес» з метою формування інституційного середовища, що стимулює процеси інтеграції суб'єктів господарювання різних форм власності; залучення приватних інвесторів до формування програм приватизації, розпорядження та використання комунального майна; застосування моделей трастового управління державними (муніципальними) підприємствами, передання їхнього майна в оренду або у власність за умови подальшого залучення інвестицій; контроль за технічним станом і експлуатацією будівель та приміщень, проведення експертизи проектно-кошторисної документації; контроль за ефективністю і цільовим використанням об'єктів комунальної власності, що здаються в оренду; забезпечення безпеки муніципального майна, зокрема тимчасово порожніх приміщень та вилученого майна; проведення PR-кампаній для відображення інвестиційної привабливості економічної діяльності, яка здійснюється з використанням об'єктів комунальної власності, шляхом активного залучення інвесторів через прямі й непрямі інформаційні канали (веб-сайти, рекламні матеріали (статті, публікації, інформаційні бюлетені), загальні та галузеві довідники тощо); оновлення методів управління комунальною власністю і земельними ресурсами в контексті забезпечення сталого розвитку.

Здійснено групування передумов процесів становлення та розвитку комунальної власності в Україні на соціально-економічні й організаційно-правові та обґрунтовано їхній вплив на ці процеси. До соціально-економічних передумов зараховано: децентралізацію влади; виникнення потреби у підтримці інфраструктури; розвиток місцевого господарства; формування і розвиток публічного простору; сталий розвиток; інклюзивний розвиток. Організаційно-правовими передумовами визначено: забезпечення законодавчого супроводу місцевого самоврядування; реформування державного управління; здійснення європейської інтеграції; професіоналізацію публічної служби; інформатизацію суспільства; активізацію участі громадськості в управлінні комунальним

майном. Врахування цих передумов уможливить цільове управління комунальним майном територіальних громад.

Констатовано, що вибір механізму муніципального управління комунальною власністю в європейських країнах здійснюється з урахуванням історичних особливостей, соціально-економічної орієнтації країни та думки місцевого населення. Використання цієї константи у вітчизняному процесі такого управління вказуватиме на взяття за основу ціннісного підходу, оскільки це уможливить не тільки більш повне задоволення інтересів і потреб місцевих жителів, а й їхню участь у збереженні цінності територіальної громади, захисті її майнових прав, зміцненні її потенціалу, розвитку іміджу, формуванні бренда території, забезпеченні її сталого та інклюзивного розвитку і формуванні соціально-економічної та екологічної інфраструктур.

Імплементація кращого міжнародного досвіду управління комунальною власністю в українську практику такого управління пов'язується з удосконаленням: правового супроводу управління комунальною власністю; професійної підготовки працівників органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств; використання у процесі такого управління інформаційних технологій; інформаційно-комунікативної взаємодії з громадськістю; залучення інвестицій у комунальний сектор. Перевагами цього стануть: чіткість прав та обов'язків місцевих органів влади; прозорість, демократичність і ефективність управління комунальним майном; посилення знаннєвого та компетенційного потенціалу фахівців у сфері управління комунальною власністю; покращення якості соціальних, комунальних і екологічних послуг, які надаються в територіальній громаді; створення сприятливих умов для інвесторів та формування інвестиційної привабливості комунального майна.

Аргументовано, що управління комунальною власністю має здійснюватися на засадах управління якістю, і систематизовано вимоги (фінансові, правові, соціальні, екологічні, інформаційні та кадрові), які мають застосовуватися для оцінювання якості такого управління. Дотримання і виконання цих вимог дасть змогу територіальній громаді одержати такі переваги:

збільшити дохідну частину місцевого бюджету; скласти чіткий перелік об'єктів нерухомості та здійснити реєстрацію прав власності; оптимізувати кількість місцевих підприємств; диференціювати земельні ділянки за їхнім можливим цільовим використанням; сформувати екологічнобезпечне середовище для життєдіяльності в громаді; раціонально використовувати наявні природні ресурси; автоматизувати процес управління комунальною власністю територіальної громади на всіх етапах і забезпечити його належний інформаційно-комунікативний супровід; розвинути знаннєві та комунікаційні навички і стратегічні компетенції персоналу в питаннях управління комунальною власністю з урахуванням місцевих потреб та тенденцій.

Обґрунтовано, що органи місцевого самоврядування як ефективні власники комунального майна у процесі управління ним повинні цілеорієнтуватись на досягнення економічного ефекту. Тому критерієм, який обов'язково має бути взято за основу економічного управління муніципальною власністю, є досягнення структурної динамічної рівноваги між фінансово обтяжливими об'єктами. Ідентифікування структурних співвідношень власності територіальних громад дасть змогу оцінювати ефективність використання комунальними утвореннями своєї власності у вигляді рухомого і нерухомого майна.

Проаналізовано стан управління комунальною власністю в територіальних громадах (у Байковецькій, Васильковецькій та Полянській громадах) і трьох областей західного регіону (Волинської, Івано-Франківської й Тернопільської областей). Вибір цих територіальних громад зумовлений тим, що вони одні з перших утворилися у ході проведення реформи децентралізації. Обраними показниками для здійснення такого аналізу стали: передача майна до комунальної власності територіальних громад за станом на перший квартал 2021р. в обраних областях; доходи загального фонду громад на одного мешканця; комунальне майно, яке перебуває в оренді; структура комунальної власності територіальних громад; фінансові показники доходів загального фонду громад на одного мешканця; цільове використання земельних активів комунальної власності.

Доведено, що стан управління комунальною власністю в територіальних громадах відповідає таким критеріям ефективності: місцева влада має достатнє коло повноважень у забезпеченні процесу муніципального управління; набувають розвитку взаємовідносини місцевих органів влади з підприємствами та організаціями, розміщеними на території муніципального утворення. Проблемними і неефективними залишаються такі аспекти управління комунальною власністю територіальних громад: значні обсяги нецільових втрат та недостач під час використання комунальних ресурсів, зокрема щодо передачі приміщень або майна в оренду чи у приватизацію; непрозоре є управління комунальним майном на різних рівнях; висока витратність в утриманні комунального майна; недостатність використання потенціалу комунальної власності територіальних громад для задоволення соціальних і екологічних потреб населення; неповноцінність використання стратегічного підходу, орієнтованого на узгодження економічних, соціальних та екологічних критеріїв управління комунальною власністю. Для усунення цих проблем і вдосконалення управління комунальною власністю в територіальних громадах необхідно здійснити такі дії: вдосконалення регуляторного середовища; залучення інвестицій; забезпечення управління майном на засадах партнерства й приватизації; інвентаризацію майна і оптимізацію майнових портфелів; планування варіантів використання об'єктів нерухомості (продаж, передача в оренду, передача в управління, передача в заставу, зарахування внеску до статутного капіталу товариства й ін.).

Аналіз впливу на процеси управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування здійснювався на основі PEST-аналізу з урахуванням політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів.

Позитивний вплив політичних факторів на процес управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування виявляється у підвищенні конкурентоспроможності комунальних підприємств територіальних громад у результаті діяльності наглядових рад.

Негативний вплив політичних факторів на процес такого управління полягає у: частковій втраті рентабельності через сповільненість управлінських

змін; відсутності в органів управління на всіх рівнях легітимних прав для розпорядження земельними ділянками, що не мають меж, не взяті на кадастровий облік та не пройшли юридичну реєстрацію; веденні недосконалої земельної політики і безсистемному управлінні земельними ресурсами; рейдерстві та виникненні різних криміногенних ситуаціях. Усуненню цього негативного впливу сприятимуть: вдосконалення законодавства у сфері управління комунальною власністю територіальних громад; об'єктивізація інформації про права на землю і просторові характеристики ділянок, що мають бути відображені у документах кадастру об'єктів нерухомості; раціоналізація управління комунальною власністю (земельними фондами) ТГ в умовах децентралізації влади.

Авторська позиція щодо процесу раціоналізації управління комунальною власністю (земельними фондами) територіальних громад в умовах децентралізації влади базується на тому, що цей процес необхідно забезпечити відповідним ресурсним (матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові та інфраструктурні ресурси) і функціональним (правова, організаційно-облікова, економічна, соціальна, екологічна, інформаційна, інвестиційна, інноваційна, іміджеформувальна та маркетингова функції) супроводом.

Негативний вплив економічних факторів на процес управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування через поглиблення фінансової кризи виявляється у зниженні фінансової рентабельності від оренди комунального майна або частковій втраті рентабельності.

Позитивний вплив економічних факторів на процес такого управління полягає у: виробництві товарів і послуг, яких потребує населення (в результаті розвитку комерційної діяльності комунальних підприємств); систематизації єдиного реєстру об'єктів комунальної власності територіальної громади (в результаті інвентаризації, обліку та реєстрації права власності на об'єкти комунальної власності, включаючи землю).

Однозначно позитивний вплив на процес управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування здійснюють

соціальні фактори. Вплив соціального партнерства виявляється у: залученні місцевих жителів до вирішення проблем територіального рівня і зміщенні уваги та практичної діяльності органів місцевого самоврядування у бік забезпечення інтересів і потреб людей, які проживають на території громади; проведенні громадського контролю, який розкривається через територіальне громадське самоврядування та діяльність громадських організацій і локальних мережевих спільнот; трансформації вподобань споживачів послуг комунальних підприємств, що зумовлює оновлення базового пакета послуг, які надають комунальні підприємства територіальної громади; здійсненні впливу засобами масової інформації, що трансформується у вибудовування чесного, прозорого та відкритого доступу до інформації про використання комунальної власності, залучення населення до вирішення проблем управління комунальною власністю і спрощення процедур голосування за громадські ініціативи.

Вплив технологічних факторів на процес управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування характеризується неоднозначністю. Негативний вплив цих факторів на процес такого управління зумовлює старіння матеріально-технічної бази комунальних підприємств, наслідком чого є збільшення потенційної можливості зростання витрат на утримання та капітальний ремонт комунальних підприємств. Позитивний вплив технологічних факторів полягає в: імплементації ефективних технологій менеджменту комунальної власності; розвитку інформаційно-комунікативних і мобільних технологій, автоматизації управління; зростанні професійної компетентності працівників органів місцевого самоврядування. Це дає змогу отримати позитивний ефект у вигляді: вдосконалення процесу управління комунальною власністю територіальної громади, скорочення витрат на обслуговування та ремонт комунальних підприємств, зростання якості послуг, що надаються; застосування інформаційно-комунікативних технологій, зменшення витрат ресурсів на підготовку звітності, підвищення прозорості управління, збільшення оперативності й точності розрахунків щодо стратегічного управління; використання сучасних методів управління комунальною власністю.

Підсумовано, що для підвищення ефективності управління комунальною власністю територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування необхідно здійснити: чітке визначення цілей, які виконує комунальна власність; класифікування об'єктів комунальної власності за функціональною ознакою відповідно до цілей, для яких вона використовується; застосування зарубіжного досвіду у сфері ведення обліку об'єктів комунальної власності та створення бази даних для аналізу фактичних, технічних й інших аспектів, пов'язаних з управлінням комунальною власністю; визнання комунальної власності як зростаючого активу в трансформації органів місцевого самоврядування, розпорядження яким має розглядатися як прибуткова і законна діяльність, що приносить кошти для забезпечення соціальних потреб жителів; законодавче закріплення комунальної власності як незалежної форми власності, яка визнана та захищається законом нарівні з державною, і приватною власністю; позначення фінансових джерел утримання та експлуатації кожного об'єкта комунальної власності, розроблення спеціальної фінансової політики кожної окремої групи об'єктів; складання плану дій щодо кожного об'єкта або групи об'єктів.

Термін «ефективне управління комунальною власністю територіальної громади» запропоновано розуміти як спільну, збалансовану за інтересами діяльність усіх стейкхолдерів такого управління щодо володіння, користування і розпорядження об'єктами муніципальної власності та розробки ефективних механізмів управління цими об'єктами, яка є економічно, соціально, організаційно й екологічно ефективною; є чітко цілеорієнтованою і функціонально навантаженою; переслідує мету реалізації територіальних та громадських інтересів і гармонізації економічних, соціальних та екологічних аспектів управління комунальною власністю в контексті забезпечення сталого розвитку території.

Встановлено, що програма ефективного управління комунальною власністю – це систематичний і структурований план дій, розроблений органами місцевого самоврядування з метою забезпечення ефективного та сталого управління об'єктами комунальної власності. Вона містить стратегії, завдання,

методи, інструменти і ресурси, спрямовані на досягнення визначених цілей управління, оптимізацію використання ресурсів та поліпшення якості життя громадян.

Здійснено SWOT-аналіз управління комунальною власністю територіальної громади з метою подальшого визначення основних пріоритетів ефективного управління цією власністю, який показує його сильні (локальний контроль, знання особливостей та території, наближеність до громади, гнучкість рішень) і слабкі (обмеженість ресурсів, недостатність проведеної експертизи, вплив факторів зовнішнього середовища, особливо політичних) сторони й можливості (децентралізація влади, розвиток інфраструктури, партнерство та співпраця, наявність повноважень) і загрози (економічні фактори, політична нестабільність, зміни законодавства, конфлікт інтересів).

Пріоритетами ефективного управління комунальною власністю, які можуть доповнюватись залежно від особливостей та потреб конкретної територіальної громади, визначено такі: прозорість і відкритість управління; його сталість та довгостроковість; ефективне використання ресурсів; громадську участь; інновації й технологічний розвиток; екологічну сталість і екологізацію управління; забезпечення якості пропонованих послуг.

Програма ефективного управління комунальною власністю територіальної громади спрямована на раціоналізацію використання майна, що перебуває у комунальній власності конкретної громади, шляхом покращення взаємодії усіх учасників управління цією власністю, контролю за їх діяльністю щодо управління та розпорядження комунальним майном і визначення відповідальності за невиконання чи несумлінне виконання наданих повноважень щодо управління комунальним майном.

Реалізація пропонованої програми ефективного управління комунальною власністю територіальної громади дасть змогу отримати такі переваги: досягти оптимального співвідношення централізованого управління та господарської самостійності комунальних утворень; забезпечити збалансованість виробничо-економічного, соціального і екологічного їх розвитку та зміцнення народногосподарської єдності й цілісності економічного простору країни;

вирішити соціо еколого-економічні проблеми управління комунальною власністю на рівні громади з урахуванням загальнодержавних інтересів; реалізовувати заходи, спрямовані на підвищення життєвого рівня населення територіальної громади і одночасно на вирішення проблем регіону та України загалом.

Окреслено основні напрями вдосконалення структури комунальної власності територіальної громади з таким поданням: розробка регуляторного середовища; залучення інвестицій; ефективне управління майном; інвентаризація майна; оптимізація майнових портфелів; партнерство і приватизація.

Констатація того, що ефективне використання комунальної власності територіальної громади відіграє ключову роль у досягненні її успішного та стійкого розвитку, стала аргументом для побудови авторської моделі ефективного використання комунальної власності територіальної громади. Основні ефекти від реалізації пропонованої моделі виявляються через: стратегічне управління і планування; оптимізацію системи управління майном; партнерство з приватним сектором; фінансове планування та управління; залучення громадськості й громадський контроль.

Мета застосування моделі ефективного використання комунальної власності територіальної громади полягає у формуванні більш сприятливих умов для розвитку територіальної громади (економічних, соціальних, інвестиційних, інфраструктурних, комунікаційних, екологічних) та забезпеченні можливостей для розвитку малого і середнього бізнесу з метою зростання надходжень до місцевого бюджету та збільшення доходів домогосподарств.

Суб'єктами впровадження цієї моделі визначено: домогосподарства, економічний інтерес яких зводиться до задоволення власних потреб; бізнес, зацікавлений у максимальному зростанні прибутку й одержанні додаткової вигоди шляхом взаємодії з місцевою владою; органи місцевого самоврядування, які є представниками суспільних інтересів і репрезентують національні пріоритети та пріоритети розвитку територіальних громад.

До форм використання комунального майна у пропонованій моделі зараховано: безоплатну передачу в державну власність; самостійне використання комунального майна; продаж комунального майна спільної власності; спільне використання об'єктів комунальної власності; відчуження, оренду, приватизацію і заставу комунального майна.

Оптимізацію системи використання комунального майна в межах авторської моделі визнано за доцільне здійснювати за такими напрямками: широко впровадити інвестиційні програми розвитку комунальної інфраструктури на основі співпраці органів місцевого самоврядування та суб'єктів підприємницької діяльності; поєднати бюджетне фінансування об'єктів комунального сектору з можливостями отримання доходу від комерційних проєктів; розвивати нові комунікаційні зв'язки у комунальному секторі з метою залучення й акумулювання приватних інвестицій; встановити оптимальні пропорції витрачання коштів на потреби розвитку комунального сектору із задоволенням при цьому попиту на комунальні послуги населення громади; застосувати ефективні форми використання об'єктів комунальної власності (в тому числі довірче управління); забезпечити фінансову підтримку діяльності підприємств, які в розвитку громади слугують стратегічним пріоритетом.

До підходів, які потрібно застосовувати для оцінки ефективності використання комунальної власності територіальної громади, належать: економічний або комерційний (він виражає кількісні параметри, прибуток від використання майна територіальної громади і видатки на його утримання та управління ним); соціальний (він відображає корисність використання комунального майна і його цінність для мешканців громади).

У межах кожного підходу необхідно визначити критерії оцінювання. Перша група критеріїв має бути створена для об'єктів комерційної власності, що використовуються з комерційною метою та приносять прибуток до бюджету громади. Друга група критеріїв застосовуватиметься до власності, що передана в оперативне управління, використовується з метою досягнення адміністративних і соціальних цілей управління територіальною громадою, утримується за рахунок бюджету. При застосуванні другої групи критеріїв важливу роль слід

відводити соціальним показникам, зокрема кількості та якості наданих послуг, організації додаткових робочих місць, обсягам фінансування соціальних, інвестиційних і екологічних програм, розвитку місцевої інфраструктури та ін.

Запропонована модель ефективного використання комунальної власності територіальної громади дасть змогу отримати переваги для всіх зацікавлених сторін, зокрема для: держави (у вигляді соціально-економічного й екологічного розвитку території, створення безпечного середовища життєдіяльності для місцевих мешканців та ін.); органу місцевого самоврядування (наприклад, у вигляді покращення співпраці з бізнесом, посилення довіри до діяльності владних структур, поліпшення якості пропонованих мешканцям послуг й ін.); територіальної громади (зокрема, через можливість впливати на розвиток своєї території, активно брати участь у процесі управління комунальною власністю громади та ін.).

Акцентовано, що економічно ефективно управління об'єктами комунальної власності має здійснюватися із застосуванням різноманітних способів, які сприяють оптимальному використанню ресурсів, максимізації економічного результату і забезпеченню фінансової стійкості територіальної громади. До економічно ефективних способів управління об'єктами комунальної власності зараховано: фінансово-економічний аналіз та планування; формування спеціалізованих управлінських організацій; застосування інноваційних технологій і розумного містобудування; створення інвестиційних фондів; управління активами; управління ризиками; розвиток кластерів.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, місцеве самоврядування, територіальна громада, менеджмент, адміністративні послуги, технології та способи управління об'єктами комунальної власності, економічний розвиток.

ANOTATION

Drogobetskii Ivan Ivanovich. Communal property management technologies in the context of local self-government reform. – On the rights of the manuscript.

The content load of concepts is outlined and disclosed in the dissertation work:

– «communal property» as an important functional and economic institution in social relations, which determines the ownership of objects, resources and property under the management and control of the community or municipality. The functioning of this institute is determined by the need to ensure both the rational use and preservation of public resources to achieve social, economic and environmental goals and obtain the same effects, as well as local development;

– «management of communal property» as a joint activity of local self-government bodies, institutions of market infrastructure and the public regarding the implementation of the processes of ownership, use and disposal of objects of communal property, the development of effective mechanisms for managing these processes, the harmonization of economic, social and environmental goals of the management of territorial communal property communities in the context of ensuring the sustainable development of territories. Unlike the existing interpretations, this concept takes into account the ecological component, which plays an extremely important role in the management of communal property due to its direct impact on the sustainability of the development of the territory and its safety, the quality of life of local residents and the preservation of the natural resource potential of the territorial community.

The key features of communal property are systematized as follows: it is a system of economic relations formed between the population and municipal and state authorities; belongs to public property; directly related to the interests of the population of the administrative-territorial unit (territorial community); is a tool designed to meet the needs of the population of the administrative-territorial unit by solving issues of local importance; is a condition for the successful existence of the territorial community and its development.

Potential risks and challenges in the field of socio-cultural, social, economic, environmental, security policy, effective management in communities, which accompany the processes of decentralization reform and the development of an updated system of communal property management in the conditions of

administrative-territorial reform, are grouped. Risks include: strengthening of socio-economic disparities; inefficient management and low professional level of management personnel; unclear division of powers regarding the management of communal property. The challenges are related to: functioning of national minorities; the formation of a new social identity; professionalization of the staff of local self-government bodies; the need to ensure the sustainable development of territorial communities; military actions that require the adaptation of communal property management strategies in order to maintain the sustainable functioning of settlements and the effective use of their resources.

The main areas of improvement of municipal property management processes are highlighted, which include: development of institutional support for the activities of enterprises of the state sector of the economy; application of strategic and program-target management; optimization of the number of communal property management objects and transition to object-by-object management; conducting a full inventory of communal property objects, taking into account the classification of objects by characteristics (this determines the specifics of their management); maintaining a register of communal property; identification, accounting and taking of measures for the purpose of placing on the balance sheet of unmanaged objects of municipal property; activation of the use of the mechanism of public-private partnership in the «state-territorial community-private business» system with the aim of forming an institutional environment that activates the processes of integration of business entities of various forms of ownership; involvement of private investors in the formation of privatization programs, disposal and use of communal property; use of trust management models by state (municipal) enterprises, transfer of their property for rent or ownership, subject to further investment; control over the technical condition and operation of buildings and premises, examination of design and estimate documentation; control over the efficiency and targeted use of communally owned objects that are leased; ensuring the safety of municipal property, in particular, temporarily empty premises and confiscated property; implementation of RR-campaigns of investment attractiveness of economic activity, which is carried out using communal property objects, by

actively attracting investors through direct and indirect information channels (websites, advertising materials (articles, publications, newsletters), general and industry directories, etc.); updating the methods of managing communal property and land resources in the context of ensuring sustainable development.

Grouping of prerequisites of the processes of formation and development of communal property in Ukraine into: socio-economic and organizational-legal ones and their influence on these processes is substantiated. Socio-economic prerequisites include: decentralization of power; the need for infrastructure support; development of the local economy; formation and development of public space; Sustainability; inclusive development. Organizational and legal prerequisites are represented by: legislative support of local self-government; reforming state administration; the process of European integration; professionalization of public service; informatization of society; activation of public participation in the management of communal property. Taking these prerequisites into account will enable targeted management of communal property of territorial communities.

It was established that the choice of the mechanism of municipal management of communal property in European countries is determined taking into account historical features, the socio-economic orientation of the country, and the opinion of the local population. The use of this constant in the national process of such management will indicate the foundation of a value approach, as it will enable not only more complete satisfaction of the interests and needs of local residents, but also their participation in preserving the value of the territorial community, protecting its property rights, strengthening its potential, developing its image, formation of the brand of the territory, ensuring its sustainable and inclusive development and formation of socio-economic and ecological infrastructure.

The implementation of the best international experience in the management of communal property in the Ukrainian practice of such management is related to the improvement of: legal support for the management of communal property; professional training of employees of local self-government bodies and communal enterprises; information technologies used in the process of such management; information and communication interaction with the public; the process of attracting

investments in the utility sector. The advantages of this will be: clarity of rights and duties of local authorities; transparency, democracy and efficiency of communal property management; strengthening the knowledge and competence potential of specialists in the field of communal property management; improving the quality of social, communal, environmental services provided in the territorial community; creation of favorable conditions for investors and formation of investment attractiveness of communal property.

It is argued that the management of communal property should be carried out on the basis of quality management, and the requirements (financial, legal, social, environmental, information and personnel) that should be applied to assess the quality of such management are systematized. Observance and fulfillment of these requirements will allow the territorial community to receive the following advantages: increase the revenue part of the local budget; to form a clear list of real estate objects and register property rights; optimize the number of local enterprises; to differentiate land plots according to their possible intended use; to create an environmentally safe environment for life in the community; rational use of available natural resources; automate the process of managing communal property of the territorial community at all its stages and ensure its proper information and communication support; to develop knowledge and communication skills, strategic competencies of personnel in matters of communal property management, taking into account local needs and trends.

It is substantiated that local self-government bodies, as effective owners of communal property in the process of managing it, should aim to achieve economic effect. Therefore, the criterion that must be laid as a basis for the economic management of municipal property is the achievement of structural dynamic balance between financially burdensome objects. Identification of the structural relations of property of territorial communities will allow to evaluate the efficiency of use by municipal entities of their property in the form of movable and immovable property.

The state of communal property management in territorial communities (Augustyn, Baikivetskyi, Beley, Bondarenko, Vasylovetskyi, Vasina, Volosyuk, Demkiv, Didenko, Karpov, Koroleva, Ksyonzhik, Monastyrskyi, Oleshko, Pavlyuk,

Polyanskyi, Sytnytskyi, Smentina, Taran, Chigyrinskyi, Chikalo, Shkilnyak) of three oblasts of the western region (Volyn, Ivano-Frankivsk, and Ternopil) was analyzed. The choice of these territorial communities is due to the fact that they were among the first to be formed during the implementation of the decentralization reform. The selected indicators for carrying out such an analysis were: transfer of property to communal ownership of territorial communities as of the first quarter of 2021 in the selected regions; income of the general fund of communities per 1 inhabitant; communal property that is leased; the structure of communal ownership of territorial communities; financial indicators of income of the general fund of communities per 1 inhabitant; targeted use of land assets of communal property.

It is substantiated that the state of communal property management in territorial communities meets the following efficiency criteria: the local government has a sufficient range of powers to ensure the process of municipal management; the relationship between local authorities and enterprises and organizations located on the territory of the municipal entity is undergoing development. The following aspects of communal property management of territorial communities remain problematic and ineffective: significant amounts of non-targeted losses and shortages during the use of communal resources, in particular, regarding the transfer of premises or property for rent or privatization; management of communal property at different levels is opaque; the cost of maintaining communal property is high; the potential of communal property of territorial communities is insufficiently used to meet the social and environmental needs of the population; inferior use of a strategic approach focused on the coordination of economic, social and environmental criteria for the management of communal property.

To eliminate these problems and improve the management of communal property in territorial communities, it is necessary to: improve the regulatory environment; investment attraction; property management on the basis of partnership and privatization; property inventory and optimization of property portfolios; planning options for the use of real estate objects (sale, lease, transfer to management, pledge, contribution to the authorized capital of the company, etc.).

Analysis of the impact on the processes of communal property management in the conditions of local self-government reform was carried out using the PEST analysis in terms of political, economic, social and technological factors.

The positive influence of political factors on the process of communal property management in the conditions of local self-government reform is manifested in the increase in the competitiveness of communal enterprises of territorial communities thanks to the activities of supervisory boards.

The negative influence of political factors on the process of such management is revealed in: a partial loss of profitability due to the slowness of management changes; the lack of legitimate rights of management bodies at all levels to dispose of land plots that do not have borders, are not included in the cadastral register and have not passed legal registration; imperfect land policy and unsystematic management of land resources; raiding and other criminogenic situations. This negative impact will be eliminated by: improving the legislation in the field of management of communal property of territorial communities; objectification of information about land rights and spatial characteristics of plots that must be reflected in real estate cadastre documents; rationalization of management of communal property (land funds) of TG in conditions of decentralization of power.

The author's position regarding the process of rationalization of the management of communal property (land funds) of territorial communities in conditions of decentralization of power is that this process should have appropriate resource (material, financial, informational, personnel and infrastructure resources) and functional support (legal, organizational and accounting , economic, social, environmental, informational, investment, innovative, image-forming and marketing functions).

The negative impact of economic factors on the process of communal property management in the conditions of local self-government reform due to the deepening of the financial crisis is manifested in a decrease in the financial profitability of renting communal property or a partial loss of profitability.

The positive influence of economic factors on the process of such management is revealed through: the production of goods and services needed by

the population (thanks to the development of commercial activities of communal enterprises); systematization of a single register of communal property objects of the territorial community (due to inventory, accounting and registration of ownership of communal property objects, including land).

Social factors have an unambiguously positive influence on the process of communal property management under the conditions of local self-government reform. The impact of social partnership is manifested in the involvement of local residents in solving local problems and shifting the attention and practical activities of local self-government bodies towards ensuring the interests and needs of ordinary people living in the community; public control is revealed through territorial public self-government, activities of public organizations and local network communities; the transformation of the preferences of consumers of services of communal enterprises leads to the renewal of the basic package of services provided by communal enterprises of the territorial community; the influence of the mass media is transformed into building honest, transparent and open access to information about the use of communal property, involving the population in solving communal property management problems, simplifying voting procedures for public initiatives.

The impact of technological factors on the process of communal property management in the context of local self-government reform is not clear-cut. The negative impact of these factors on the process of such management is caused by the aging of the material and technical base of utility enterprises, as a result of which there is an increase in the potential for the growth of costs for maintenance and capital repair of utility enterprises. The positive influence of technological factors is carried out by: implementation of effective technologies of communal property management; development of information and communication, mobile technologies, management automation; professional competence of employees of local self-government bodies. This makes it possible to obtain a positive effect in the form of: improving the process of managing communal property of the territorial community, reducing costs for maintenance and repair of communal enterprises, improving the quality of services provided; application of information and communication technologies, reduction of resource costs for the preparation of

reports, improvement of management transparency, improvement of efficiency and accuracy of calculations regarding strategic management; the use of modern methods of communal property management, respectively.

It is summarized that in order to increase the efficiency of the management of communal property of territorial communities in the conditions of local self-government reform, it is necessary to: clearly define the goals that communal property fulfills; classification of objects of communal property according to the functional characteristic in accordance with the purposes for which it is used; use of foreign experience in the field of keeping records of communal property objects and creating a database for the analysis of factual, technical and other aspects related to the management of communal property; communal property is a growing asset in the transformation of local self-government bodies, the disposal of which should be considered as a profitable and legal activity that brings funds to ensure the social needs of residents; legislative recognition of communal property as an independent form of property, which is recognized and protected by law on an equal footing with state, collective and private property; designation of financial sources for the maintenance and operation of each object of communal property, as well as the development of a special financial policy for each separate group of objects; creating an action plan for each object or group of objects.

Under the effective management of communal property of the territorial community, it is proposed to understand the joint, interests-balanced activity of all stakeholders of such management regarding the ownership, use and disposal of objects of municipal property and the development of effective mechanisms for managing these objects, which is: economically, socially, organizationally and ecologically effective; clearly goal-oriented and functionally loaded; pursues the goal of providing local residents with socially significant services, as well as harmonizing the economic, social and environmental aspects of communal property management in the context of ensuring the sustainable development of the territory.

In our opinion, the program of effective management of communal property is a systematic and structured action plan, developed by local self-government bodies, with the aim of ensuring effective and sustainable management of communal

property objects. It includes strategies, tasks, methods, tools and resources aimed at achieving management goals, optimizing the use of resources and improving the quality of life of citizens.

A SWOT analysis of communal property management of a territorial community with the aim of further determining the main priorities of effective management of this property showed its strengths (local control, knowledge of features, territories, proximity to the community, flexibility of decisions) and weaknesses (limited resources, insufficient expertise, influence of external factors environment, especially political) sides, as well as opportunities (decentralization of power, infrastructure development, partnership and cooperation, availability of powers) and threats (economic factors, political instability, changes in legislation, conflict of interests).

The priorities of effective management of communal property, which can be supplemented depending on the characteristics and needs of a specific territorial community, are defined as follows: transparency and openness of management; its stability and long-term; efficient use of resources; public participation; innovations and technological development; environmental sustainability and greening of management; ensuring the quality of the offered services.

The author's program of effective management of communal property of a territorial community is aimed at rationalizing the use of property that is communally owned by a specific community, by improving the interaction of all participants in the management of this property, monitoring their activities regarding the management and disposal of communal property, determining responsibility for non-fulfillment or dishonest fulfillment of the provided powers to manage communal property.

The implementation of the proposed program of effective management of communal property of the territorial community will allow obtaining the following advantages: achieving the optimal ratio of centralized management and economic independence of municipal entities; to ensure the balance of industrial, economic, social and ecological development of municipal entities, strengthening of national economic unity and integrity of the country's economic space; solve the community's

own socio-ecological and economic problems of communal property management, taking into account national interests; to implement measures aimed at raising the standard of living of the population of the territorial community, and at the same time solving the problems of the region and Ukraine as a whole.

The main directions of improvement of the structure of communal property of the territorial community are defined and presented as follows: development of the regulatory environment; investment attraction; effective property management; property inventory; optimization of property portfolios; partnership and privatization.

Finding the fact that the effective use of the communal property of the territorial community plays a key role in achieving its successful and sustainable development became an argument for building the author's model of the effective use of the communal property of the territorial community. The main effects of the implementation of the proposed model are revealed through: strategic management and planning; optimization of the property management system; partnership with the private sector; financial planning and management; public involvement and public control.

The purpose of the model of effective use of communal property of the territorial community is revealed in the formation of more favorable conditions for the development of the territorial community (economic, social, investment, infrastructural, communication, environmental), providing opportunities for the development of small and medium-sized businesses in order to increase revenues to the local budget and increase household incomes .

The subjects of the implementation of this model are defined as: households whose economic interest is reduced to meeting their own needs; a business interested in maximizing profits and obtaining additional benefits through interaction with local authorities; local self-government bodies, which are representatives of public interests and represent national priorities and development priorities of territorial communities.

Forms of use of communal property in the proposed model include: free transfer into state ownership; independent use of communal property; sale of jointly

owned communal property; joint use of communally owned objects; alienation, lease, privatization and pledge of communal property.

The optimization of the system of use of communal property within the framework of the author's model is proposed to be carried out in the following directions: widely implement investment programs for the development of communal infrastructure based on the cooperation of local self-government bodies and business entities; to combine budgetary financing of utility sector facilities with opportunities for obtaining income from commercial projects; to develop new communication links in the utility sector in order to attract and accumulate private investments; to establish the optimal proportions of spending funds for the needs of the development of the communal sector, while satisfying the demand for communal services of the population of the community; apply effective forms of use of communal property objects (including trust management); provide financial support for the activities of enterprises that are a strategic priority in the development of the community.

The approaches that should be used to assess the effectiveness of the use of communal property of the territorial community are: economic (commercial) (expresses quantitative parameters, profit from the use of property of the territorial community and expenses for its maintenance and management) and social (reflects the usefulness of using communal property and its value for community residents).

Evaluation criteria should be defined within each approach. The first group of criteria should be created for commercial property objects that are used for commercial purposes and bring income to the community budget. The second group of criteria is applicable to property transferred to operational management and is used to achieve the administrative and social goals of TG management and is maintained at the expense of the budget. When applying the second group of criteria, an important place should be given to social indicators, in particular, the quantity and quality of services provided, the organization of additional jobs, the amount of financing of social, investment and environmental programs, the development of local infrastructure, etc.

The proposed model of effective use of communal property of the territorial community will allow obtaining benefits for all interested parties, in particular, for: the state (in the form of socio-economic and ecological development of the territory, creation of a safe living environment for local residents, etc.); a local self-government body (for example, in the form of improving cooperation with business, strengthening trust in the activities of government structures, improving the quality of services offered to residents, etc.); territorial community (for example, due to the opportunity to influence the development of its territory, actively participate in the process of managing communal property of the community, etc.).

It is argued that the economically effective management of communal property objects should be carried out using various methods that contribute to the optimal use of resources, maximization of the economic result, and ensuring the financial stability of the territorial community. Economically effective methods of managing communal property include: financial and economic analysis and planning; formation of specialized management organizations; use of innovative technologies and smart urban planning; investment funds; asset management; risk management; development of clusters.

Key words: public administration, local self-government bodies, territorial community, communal estate, communal property, communal property management, communal property objects, property valuation, methods of property management, technologies and methods of effective use of communal property.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях

1. Дрогобецький І. І. Управління муніципальною власністю в Україні та окремих країнах світу: суть, інструментарій. *Вісн. економіки*. 2022. № 1 (103). С. 203–218 (1,27 друк. арк.).

2. Дрогобецький І. І. Державне стратегічне управління інноваційним розвитком в умовах децентралізації та посилення системи безпеки. *Формування ринков. відносин в Україні*. 2022. № 5 (252). С.46–52 (0,37 друк. арк.).

3. Дрогобецький І. І. Тенденції розвитку технології управління комунальною власністю. *Наука і студія*. 2022. № 6. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=3451382> (0,36 друк. арк.).

4. Дрогобецький І. І. Соціально-економічні та організаційно-правові передумови розвитку інституту комунальної власності в Україні. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № (1). С.233–239. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/issue/view/7> (0,37 друк. арк.).

5. Дрогобецький І. І. Чинники впливу на процеси управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування. *Акад. візії*. 2023. № 7 (16). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/568> (0,37 друк. арк.).

Монографії

6. Дрогобецький І. І. Механізми управління об'єктами комунальної власності територіальних громад в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів*: кол. моногр. за ред. Шкільняка М. М., Васиної А. Ю. Тернопіль ЗУНУ, 2022. С.220–232 (0,68 друк. арк.).

Публікації за матеріалами конференцій

7. Дрогобецький І. І. Комунальна власність – як економічна основа формування та розвитку місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю.

Тернопіль, 28 трав. 2021 р. Тернопіль : ТНЕУ, 2021. Ч. 1. С.48–51. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42768> (0,21 друк. арк.).

8. Дрогобецький І. І. Особливості управління об'єктами комунальної власності в територіальних громадах в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: матеріали доп. III Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль, 31 трав. 2022 р. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. Ч. 1. С.88–91. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf (0,21 друк. арк.).

9. Дрогобецький І. І. Особливості управління об'єктами комунальної власності в територіальних громадах в умовах війни. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: мат. доп. IV Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль, 4 трав. 2023 р. Тернопіль : ТНЕУ, 2023. Ч. 1. С.325–327 (0,16 друк. арк.).